

Diagnóstico del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería del  
Hospital Especializado Granja Integral- HEGI, Lérída-Tolima, 2015

William David Montero Cruz

Universidad Nacional a Distancia- UNAD  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)  
Especialización en Gestión Pública  
Colombia  
2015

Diagnóstico del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería del  
Hospital Especializado Granja Integral- HEGI, Lérída-Tolima, 2015

William David Montero Cruz

Trabajo de investigación para optar al título de Especialista en Gestión Pública

Asesor  
Dra. Iraide Molina Peralta

Universidad Nacional a Distancia- UNAD  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)  
Especialización en Gestión Pública  
Colombia  
2015

## **Dedicatoria**

*Dedico este estudio a mis padres, mi familia, amigos y todos aquellos que han ayudado a ser quien soy ahora.*

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Dra. María Consuelo Mora por sus buenos oficios para lograr concebir este proyecto

Agradezco a la Dra. Iraide Molina por sus valiosas sugerencias y observaciones que me encaminaron a realizar un buen trabajo

Agradezco a todos los tutores que me llevaron por este camino de conocimiento y sabiduría que hoy he podido aplicar eficazmente

Agradezco a la Universidad nacional abierta y a Distancia (UNAD) por brindarme la oportunidad de tener un espacio de conocimiento y estimularme a ser un mejor profesional

Agradezco al Hospital Especializado Granja Integral (HEGI) por brindarme la oportunidad de desarrollarme y evolucionar como profesional y persona y creer en las estrategias para mejorar el clima organizacional en la institución

Agradezco al personal de enfermería del HEGI por colaborarme en esta investigación y permitir aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización

Agradezco a la Dra. Marcela López quien creo en mí la inquietud de investigar en un área tan estimulante como lo es la gestión de las organizaciones publicas

## **Resumen**

Este estudio de carácter descriptivo realizado en una institución pública, en este caso el Hospital especializado Granja Integral (HEGI) E.S.E Lérida ha contado con 34 sujetos pertenecientes al área de enfermería, aborda y analiza las nueve (9) dimensiones del clima organizacional descritas por Litwin y Stringer (1968) y cuantifica según la opinión de los encuestados la Satisfacción laboral. Se ha realizado utilizando un instrumento donde se realizan varias preguntas relacionadas con las dimensiones y la Satisfacción. Los resultados han sido significativos encontrándose diferentes fortalezas y debilidades en cada una de las dimensiones generándose un sinnúmero de retos y expectativas para las directivas y el talento humano del HEGI en pro de mejorar cada día.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, Enfermería, Institución Pública, Satisfacción Laboral

## **Abstract**

This descriptive study conducted in a public institution, in this case the specialized Integral Hospital Farm (HEGI) ESE Lerida has had 34 subjects in the nursing area, addresses and analyzes the nine (9) dimensions of organizational climate described by Litwin and Stringer (1968) and quantified in the opinion of those surveyed job satisfaction. It has been made using an instrument where several questions related to the size and Satisfaction is made. The results have been significant finding different strengths and weaknesses in each of the dimensions generated countless challenges and expectations for policies and human talent HEGI towards improving every day.

**Keywords:** Organizational Climate, Nursing, Public Institution, Job Satisfaction

## Contenido

Introducción .....	12
1. Problema .....	14
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Formulación del Problema .....	18
2. Justificación.....	19
3. Objetivos .....	21
3.1. General .....	21
3.2. Específicos .....	21
4. Marco referencial .....	22
4.1. Marco teórico .....	22
4.1.1. Concepto de satisfacción y sus teorías. ....	22
4.1.1.1. <i>Teoría de satisfacción según Maslow.</i> ....	23
4.1.1.2. <i>Teoría de satisfacción según Herzberg.</i> ....	24
4.1.1.3. <i>Teoría de la satisfacción según McGregor.</i> ....	27
4.1.1.4. <i>Teoría de la equidad.</i> ....	29
4.1.1.5. <i>Teoría de la expectativa de Vroom.</i> .....	31
4.1.1.6. <i>Teoría de la fijación de metas.</i> ....	32
4.2. Marco conceptual .....	33
4.2.1. <i>Clima organizacional.</i> ....	33
4.2.2. <i>Dimensiones del clima organizacional.</i> ....	38
4.2.2.1. <i>Dimensiones según Likert.</i> ....	38
4.2.2.2. <i>Dimensiones según Litwin y Stringer.</i> ....	39
4.2.2.3. <i>Dimensiones según Pritchard y Karasick.</i> ....	40
4.2.2.4. <i>Dimensiones según Bowers y Taylor.</i> .....	41
4.2.2.5. <i>Dimensiones según Brunet.</i> ....	42
4.2.3. Escala de Likert.....	42
4.2.3.1. <i>El cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional.</i> ....	42
4.2.4. Satisfacción laboral. ....	43
4.2.4.1. <i>Factores determinantes de satisfacción laboral.</i> ....	45
4.3. Marco contextual.....	49

4.3.1. Historia.....	50
4.3.2. Plataforma estratégica.....	55
4.3.2.1. Misión.....	55
4.3.2.2. Visión.....	55
4.3.2.3. Objetivos institucionales.....	55
4.3.2.4. Principios y valores.....	56
4.3.2.5. Logo.....	57
4.3.2.6. Servicios.....	57
5. Metodología.....	62
5.1. Tipo de estudio.....	62
5.2. Población de referencia.....	62
5.3. Muestra y criterios de inclusión.....	62
5.4. Instrumento para la recolección de la información (anexo1).....	63
5.5. Operacionalización de las variables.....	64
5.6. Aspectos éticos.....	70
6. Resultados.....	71
6.1. Caracterización del personal encuestado según variables sociodemográficas, laborales y de salud.....	71
6.2. Percepción del personal de enfermería del HEGI frente al clima organizacional.....	74
6.2.1. Dimensión 1. Estructura.....	75
6.2.2. Dimensión 2. Responsabilidad (empowerment).....	77
6.2.3. Dimensión 3. Recompensa.....	79
6.2.4. Dimensión 4. Desafío.....	80
6.2.5. Dimensión 5. Relaciones.....	81
6.2.6. Dimensión 6. Cooperación.....	83
6.2.7. Dimensión 7. Estándares.....	85
6.2.8. Dimensión 8. Conflictos.....	87
6.2.9. Dimensión 9. Identidad.....	87
6.3. Descripción la satisfacción laboral de los funcionarios relacionada con el clima organizacional del HEGI.....	94
7. Discusión y análisis.....	95
7.1. Estructura:.....	96
7.2. Responsabilidad (empowerment):.....	97
7.3. Recompensa:.....	97

7.4. Desafío: .....	97
7.5. Relaciones: .....	97
7.6. Cooperación: .....	97
7.7. Estándares: .....	97
7.8. Conflictos: .....	98
7.9. Identidad:.....	98
7.10. Satisfacción Laboral .....	98
8. Conclusiones .....	100
9. Recomendaciones.....	103
10. Referencias.....	106
Anexos.....	108



## **Lista de tablas**

Tabla1. Número de trabajadores del HEGI por área .....	16
Tabla 2. Número de trabajadores por tipo de contratación .....	16
Tabla 3. Definiciones de clima organizacional.....	34
Tabla 4Operacionalización variables del proyecto de investigación.....	64
Tabla 5. Variables sociodemográficas, laborales y estado de salud de los empleados de enfermería, HEGI, Lérida, 2015.....	72
Tabla 6. Variables de la dimensión responsabilidad del clima organizacional, HEGI, Lérida, 2015.....	78
Tabla 7. Variables de la dimensión relaciones del clima organizacional, HEGI, Lérida, 2015.....	81
Tabla 8. Variables de la dimensión estándares de clima organizacional, HEGI, Lérida, 2015.....	85
Tabla 9. Variables de la dimensión identidad de clima organizacional, HEGI, Lérida, 2015.....	88
Tabla 10. Escala de medición de la satisfacción laboral, HEGI, Lérida, 2015.....	94

## Lista de figuras

Figura 1. Logo del HEGI. ....	57
Figura 2. Estructura orgánica y funcional del HEGI.....	61
Figura 3. Distribución porcentual de la edad de los encuestados.....	74
Figura 4. Distribución porcentual de la Suficiencia de personal para la carga de trabajo en el HEGI.....	75
Figura 5. Distribución porcentual del agotamiento en la jornada laboral de los encuestados. ....	76
Figura 6. Distribución porcentual del trabajo bajo presión de los encuestados.....	77
Figura 7. Distribución porcentual del grado de conocimiento de los objetivos del hospital por los encuestados.....	77
Figura 8. Distribución porcentual de la conformidad con retribución que se recibe por el trabajo realizado y la responsabilidad de los encuestados.....	80
Figura 9. Distribución porcentual de la resistencia a marcarse metas u objetivos de los encuestados.....	81
Figura 10. Distribución porcentual del apoyo mutuo de los encuestados.....	83
Figura 11. Distribución porcentual del trabajo en equipo de los encuestados.....	84
Figura 12. Distribución porcentual de la colaboración de los compañeros en momentos de sobrecarga laboral de los encuestados.....	85
Figura 13. Distribución porcentual de la cooperación entre los servicios del HEGI de los encuestados.....	85
Figura 14. Distribución porcentual de la manera como el jefe utiliza las ideas de los subordinados según de los encuestados.....	87

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Instrumento para recolección de información.....	109
-----------------------------------------------------------	-----

## **Introducción**

Las mediciones del clima laboral o clima organizacional son una constante en las entidades públicas y privadas, grandes y pequeñas, de producción o de servicios, mediante instrumentos como encuestas, entrevistas u otros se realiza dicho diagnóstico y se toman decisiones que pueden cambiar el rumbo de las empresas. El no realizar estas mediciones de manera periódica puede de una u otra manera a llevar a un estancamiento en el desarrollo y la evolución de las entidades entendiéndose que toda entidad es dinámica y cambiante.

El clima organizacional permite observar las barreras o herramientas con las que cuentan los funcionarios para aumentar o disminuir su rendimiento o para encontrar su punto de equilibrio; conociendo la percepción de los trabajadores es posible saber cuáles son las dificultades que existen en una organización, la influencia que sobre estos ejercen las decisiones directivas y los factores internos o externos del proceso de trabajo, actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad y de los objetivos de las instituciones.

Tomando en cuenta la competitividad y los retos que para el futuro representa el sector salud en el país se hace necesario conocer como los trabajadores del gremio están preparados frente a estos cambios, que herramientas tienen las directivas para mejorar el rendimiento de su talento humano y cómo lograr la excelencia en cada uno de los procesos que se llevan en la organización.

Con el presente trabajo se pretende hacer un diagnóstico y posterior análisis del clima organizacional de una Entidad Publica que en este caso será el Hospital

Especializado Granja Integral (HEGI) de Lérida; específicamente se tomó como población a evaluar el personal del área de enfermería que tiende a ser el personal más numeroso y versátil que tienen las instituciones de salud.

Para el estudio es de carácter descriptivo y se realizó una encuesta con la que se pretendió evaluar las nueve (9) dimensiones del clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer en 1968 y la Satisfacción Laboral; se obtuvo resultados muy diversos que denotan la importancia de entablar estrategias que mejoren el clima organizacional, como la motivación y la imposición de unos objetivos y metas institucionales claras que se retroalimenten continuamente por parte de las directivas del HEGI.

## 1. Problema

### 1.1. Planteamiento del problema

Actualmente los sistemas organizacionales marchan a la par de las transformaciones sociales y por ello *“la organización considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad”* (Segredo, 2013).

Justamente uno de esos fenómenos es lo relacionado con su recurso humano, ahora las instituciones no solo se interesan por medir su rendimiento o su productividad, sino también se interesan por conocer el estado de ánimo de sus trabajadores, su nivel de bienestar, sus percepciones, su nivel de satisfacción, su sentido de pertenencia, su nivel de compromiso, entre otros, y es que las la tendencia de los estudios organizacionales abandonó la visión simplista e instrumental de las personas para intentar comprender al hombre en lo complejo y en su esfera más holística e integral, por ello su preocupación por ahondar en el clima organizacional (Noboa, 2007).

El clima organizacional aunque tiene muchas acepciones comúnmente es definido como el *“conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización”* (García Govea, Escalante Dominguez, & San Agustín, 2012). De ahí que Likert manifieste que la conducta asumida por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción (Maldonado, 2009)

La investigación denominada factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico de España, los investigadores coincidieron que la insatisfacción de los profesionales se debe a aspectos como la autoridad extrema, las pocas posibilidades de promoción y formación, la tensión en las relaciones interpersonales, tareas rutinarias, salarios inadecuados y escasa autonomía (Molina, 2009)

En Colombia, se llevó a cabo en el año 2011 una investigación denominada factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la ASSBASALUD ESE Manizales, en ella se concluyó que si un profesional de la salud no se siente bien en su trabajo con buenas condiciones laborales, clima organizacional, satisfacción y motivación, la atención que preste a sus pacientes pueda que no sean acorde para ofrecer un buen servicio que mejore la calidad de los mismos. Por lo tanto la calidad de vida del trabajo es esencial para la persona y para la organización (Cañón & Martínez, 2011)

En el área de la salud, cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales, pues la labor de los profesionales que en ella confluyen tienen diversos niveles académicos, con antecedentes y objetivos diferentes, pero que aun así deben trabajar por un fin común lograr la mejor atención para las personas y con ello el mejoramiento de su calidad de vida. Esta singular característica hace que la gerencia del talento humano en las clínicas y en los hospitales se torne más difícil (Molina, 2009)

El presente proyecto se realizara en el Hospital especializado Granja Integral (HEGI) de Lérída – Tolima el cual cuenta con 116 camas distribuidas en 5 Servicios: Unidad de Agudos, Hombres, Mujeres, Enfermedades Mentales Persistentes y UAICA (Unidad de Atención Integral a las Conductas Adictivas) destinados a la atención de pacientes con enfermedad mental. Durante su estancia los pacientes son intervenidos por un

equipo interdisciplinario integrado por Psiquiatría, Medicina General, Enfermería, Psicología, Terapia Ocupacional, Psicología Social y Químico farmacéutico.

En total en el HEGI hasta el 2014 laboraban en la institución 123 colaboradores que se encuentran distribuidos en las siguientes áreas:

**Tabla 1.**

Número de trabajadores del HEGI por área

<b>AREA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Enfermería	36
Aseo	9
Aux administrativo	13
Calidad	5
Cocina	6
Conductor	1
Directivos	5
Farmacia	2
Financiera	3
Laboratorio	2
Mantenimiento	2
Medicina	14
Portería	8
Psicología	4
Sistemas	6
Talento humano	2
Terapia	4
Trabajo social	1
<b>Total</b>	<b>123</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Según tipo de contratación el personal esta distribuidos de la siguiente forma:

**Tabla 2.**

Número de trabajadores por tipo de contratación

<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>CANTIDAD</b>
CONTRATISTAS	62
TERCERIZADOS	29



PLANTA	32
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Las directrices en clima organizacional están a cargo del personal directivo y el de Talento humano, los cuales se encuentran compuestos por la Gerencia, los coordinadores de área y la Coordinadora de Talento humano con su respectiva auxiliar; las mediciones del clima organizacional aun para la época son incipientes y requieren un esfuerzo notable por parte de las áreas a cargo, por lo que para la toma de decisiones no se ha tomado como base estudios del clima organizacional que den un diagnóstico de cómo se encuentra.

La premisa anteriormente descrita llevó al Hospital Especializado Granja Integral (HEGI) de Lérída a realizar en el año 2012 un estudio del clima organizacional, donde se encontró que:

- El 69% del personal encuestado se encontraba vinculado mediante contrato de prestación de servicios, factor que favoreció la movilidad y rotación del personal, siendo estos negativos para la instauración de una cultura y clima laboral apropiado. Además de representar un desgaste de los recursos institucionales en procesos de selección de personal, capacitación y entrenamiento.
- El 17% del personal encuestado laboraba más de 50 horas semanales, generando fatiga y riesgos para la seguridad del paciente.
- El 62% de las personas encuestadas calificaron su grado de satisfacción entre 9 y 10, lo que dejó entrever cierto grado de insatisfacción con el trabajo en un porcentaje de 38 %

- El 31% de los encuestados consideró que en general, existe mucha resistencia a marcarse metas u objetivos en las tareas a desarrollar, acompañado de un 33% en la opción de respuesta «a veces»
- Como recomendaciones de este estudio se hallaron: mejorar la estabilidad laboral, realizar un estudio de fatiga y carga laboral, mejorar la satisfacción laboral, mejorar los programas de bienestar, mejorar el factor salarial y mejorar la motivación

A partir de estos resultados la Gerencia estableció directrices para el mejoramiento de dichos indicadores y hoy se hace necesario realizar seguimiento a las mismas. Adicional a ello, actualmente la institución se encuentra en un proceso de mejoramiento de la calidad en sus servicios y se ha decidido evaluar otros factores como la percepción de nuevas políticas como la “humanización en los servicio de salud” y la “seguridad del paciente” que dependen en gran parte de la evolución del clima organizacional ya que es importante que el capital humano se encuentre en buen estado físico y mental, de esta manera se lograra tener un mejor compromiso y resultados dando lo mejor de sí.

## **1.2. Formulación del Problema**

Partiendo de lo anterior, este estudio se interesó por centrar su interés inicialmente en el personal de enfermería a partir del siguiente interrogante: *¿Cómo perciben el clima organizacional y cuál es la satisfacción laboral del personal de enfermería del HEGI, Lérída- Tolima, 2015*

## **2. Justificación**

En el mercado actual se establecen nuevas exigencias a los diversos sectores laborales, advirtiéndose que no basta con ser innovadores en los servicios ofertados y ofrecer productos de buena calidad; sino que también es necesario entregar un buen servicio al cliente, para lograr de cierta forma la lealtad de los mismos.

El sector salud no es la excepción, y con mayor preocupación se observa constantemente la cantidad de población que logra atender en cada uno de sus servicios, olvidándose en muchas ocasiones del efecto directo que tiene el entorno en el ser humano que labora y en su actitud frente a quien recibirá sus servicios, y que finalmente se traduce en la marca de calidad que distingue a la institución, en relación a las demás.

Se sabe que el clima organizacional de las instituciones refleja las fortalezas o debilidades que encuentran los funcionarios, la percepción positiva que ellos tengan de él favorece el aumento de la productividad encontrando una estabilidad en la realización de sus actividades, cuando este se evalúa se determina cuáles son las dificultades que existen en una organización para su desarrollo y la influencia que sobre esta ejercen las decisiones gerenciales, los factores internos o externos y como estos facilitan u obstaculizan el logro de los objetivos institucionales.

Evaluar el clima organizacional en las instituciones es necesario para conocer la percepción que tienen los funcionarios de sus trabajos, porque si los funcionarios no se encuentran en buenas condiciones tanto en el ámbito laboral como en la parte emocional, mental, físico, espiritual, entre otros, no tendrán un excelente desempeño, a través de este

estudio en el HEGI de Lérida se pretenden formular acciones para alcanzar la cultura ideal con empleados más satisfechos y productivos.

Como Especialista en Gestión Pública tomando como Línea de Investigación la Gestión de las Organizaciones, se observa la necesidad de emprender una medición continua del clima organizacional de las entidades públicas en este caso con el personal de enfermería del Hospital Especializado Granja Integral (HEGI) Lérida, que tiende a ser el más numeroso y tradicionalmente el que presenta mayores inconvenientes en el clima organizacional; aplicando las herramientas conceptuales adquiridas se pretende determinar los aspectos que estén causando conflictos organizacionales y de esta manera puedan buscarles soluciones que mejoren los procesos que desempeñan.

La investigación que se realizará ayudará al HEGI a mejorar sus actividades, ya que se darán recomendaciones acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al clima organizacional, Por otro lado se tendrá conocimiento del grado de satisfacción que tiene el personal de enfermería durante el desempeño de las funciones dentro de la organización.

Esto permitirá tomar directrices para mejorar la calidad de vida de los funcionarios, siendo más eficientes para la ejecución de las actividades laborales y cambiando la perspectiva del talento humano, mejorando la percepción del factor humano hacia la organización, así como el ambiente laboral del mismo ya que sin ellos no se podrían realizar las actividades necesarias para lograr las meta u objetivos institucionales teniendo como consecuencia la falta de compromiso y productividad.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. General**

Diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería del HEGI, Lérída- Tolima, 2015

#### **3.2. Específicos**

- Caracterizar los funcionarios del HEGI encuestados según variables sociodemográficas, laborales y de salud
- Identificar las percepciones globales del personal de enfermería del HEGI de Lérída en lo concerniente a su clima organizacional.
- Describir la satisfacción laboral del personal de enfermería del HEGI a partir de la información recopilada en el trabajo de campo

## **4. Marco referencial**

### **4.1. Marco teórico**

#### **4.1.1. Concepto de satisfacción y sus teorías.**

A veces resulta difícil distinguir entre lo que es la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. La satisfacción en el empleo supone, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo.

Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo o lo que piensa de él. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados también quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

#### ***4.1.1.1. Teoría de satisfacción según Maslow.***

Según esta teoría se agrupan las necesidades de todo individuo, tal que en la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. También supone que al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes aquí mostradas

a) Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el

mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

b) Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

c) Necesidades sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

d) Necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

e) Necesidades de auto-superación: también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

#### ***4.1.1.2. Teoría de satisfacción según Herzberg.***

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:



a) Factores higiénicos o factores extrínsecos: están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo.

Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de

cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

b) Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción. En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). Las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

#### ***4.1.1.3. Teoría de la satisfacción según McGregor.***

Las teorías X y Y, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de

pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

1. Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda; 2. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan. "Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre.

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

a) No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

b) Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

c) En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

d) La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

#### ***4.1.1.4. Teoría de la equidad.***

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994).

La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo.

Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el

esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998). La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de los modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad». El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación.

De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior. Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual.

Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable (Wexley, Yuki, 1990). Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la sub compensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización. El diagnóstico de las desigualdades en los centros

laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades.

#### ***4.1.1.5. Teoría de la expectativa de Vroom.***

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (Stoner, 1994). Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

a) El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; b) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento c) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas d) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son: Esperanza de éxito en el desempeño: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas. Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia. Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de

qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: «¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?», «¿el resultado vale la pena?» y «¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?». Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados intrínsecos los sienten directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades. Los resultados intrínsecos, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo más empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva».

#### ***4.1.1.6. Teoría de la fijación de metas.***

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan



en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

## **4.2. Marco conceptual**

### ***4.2.1. Clima organizacional.***

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción.

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción (García Solarte, 2009).

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno

Según Vega (2006) el concepto clima organizacional ha sido ampliamente estudiado por diferentes autores y se presenta una síntesis de los más representativos

**Tabla 3.**

Definiciones de clima organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.
Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en

	el comportamiento de las personas que lo forman
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.
Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los

	miembros. Se manifiesta a través de percepciones.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Naylor Pritchard, e Ilgen (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.
Brunet (1987 )	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales

Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas
Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.
Álvarez (1992)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

*Fuente; Construcción realizada por Vega y colaboradores en su artículo “Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005)”*

Después de este recorrido histórico por las diferentes definiciones de clima organizacional se podría inferir:

- El clima organizacional describe las características del medio ambiente de trabajo
- Dichas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, lo cual tiene repercusión en el comportamiento y productividad laboral
- Cada organización tiene su clima laboral y se diferencian entre sí
- El clima organizacional interviene en factores del sistema organizacional y el comportamiento individual

#### ***4.2.2. Dimensiones del clima organizacional.***

Según Sandoval (2004) las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para este estudio se tomó como referencia las dimensiones definidas por Litwin y Stringer, sin embargo, a continuación y tal como se han presentado diferentes concepciones acerca de clima organizacional, se presentan diversas dimensiones que presentan autores estudiosos del tema

##### ***4.2.2.1. Dimensiones según Likert.***

Likert define ocho dimensiones para medir el clima organizacional, ellas son:

1. Métodos de mando: se refiere a la forma como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2. Características de las fuerzas motivacionales: las formas como se motivan a los empleados

3. Características de los procesos de comunicación: se refiere a la forma como se comunican en la empresa y como la ejercen
4. Características de los procesos de influencia: se refiere a la interacción del superior y el subordinado a fin de cumplir los objetivos institucionales
5. Características del proceso de toma de decisiones: se refiere a la información que se utiliza en la empresa para tomar las decisiones
6. Características de los procesos de planificación: se refiere al proceso que se lleva a cabo para establecer los objetivos y las directrices de la organización
7. Características de los procesos de control: se refiere a la distribución del control al interior de la organización
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: se refiere a la planificación así como a la formación deseada

#### ***4.2.2.2. Dimensiones según Litwin y Stringer.***

Aunque para este modelo se presentan muchas escalas, el que se ha tomado para este estudio y según los autores de referencia, las dimensiones para medir el clima organizacional son nueve, ellas son:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

#### ***4.2.2.3. Dimensiones según Pritchard y Karasick.***

Para estos autores el clima organizacional se mide a través de once dimensiones, que son:

1. Autonomía: se refiere al grado de libertad del empleado en la toma de decisiones y en la solución de problemas
2. Conflicto y cooperación: se refiere al nivel de colaboración de los empleados y como estos reciben apoyo de la organización



3. Relaciones sociales: se refiere al ambiente social y de amistad que hay en la organización
4. Estructura: se refiere a las políticas, directrices y reglamento de la organización
5. Remuneración: se refiere a la forma como se remuneran a los trabajadores
6. Rendimiento: se refiere a la relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho
7. Motivación: se refiere a los aspectos motivacionales de los empleados
8. Estatus: se refiere a las diferencias jerárquicas entre los superiores y los subordinados y la importancia que la organización le da a estas
9. Flexibilidad e innovación: se refiere al nivel de experimentar cosas nuevas y de cambiar las formas de hacer las cosas que tiene la organización
10. Centralización de la toma de decisiones: se refiere al proceso que tiene la organización frente a la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos
11. Apoyo: se refiere al apoyo que reciben los empleados por la alta dirección

#### ***4.2.2.4. Dimensiones según Bowers y Taylor.***

Estos autores de la Universidad de Michigan establecieron cinco dimensiones para el estudio del clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: se refiere a la apertura que tiene la alta dirección para enfrentar nuevos retos en esta materia
2. Recursos humanos: se refiere a la atención que le brindan al empleado a través de la dirección de bienestar de la organización
3. Comunicación: se refiere a los niveles y formas de comunicación que tiene la organización
4. Motivación: se refiere al nivel de motivación que tienen los empleados

5. Toma de decisiones: se refiere a la información que es utilizada para el proceso de la toma de decisiones en la organización y el papel que los empleados tienen en dicha actividad

#### **4.2.2.5. Dimensiones según Brunet.**

Para este autor el clima se mide a través de cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la manera cómo influyen en la toma de decisiones
2. Grado de estructura que impone el puesto: mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa: se refiere a la remuneración y posibilidades de ascenso
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: se refiere al apoyo que recibe el empleado por parte de sus superiores

#### **4.2.3. Escala de Likert.**

##### **4.2.3.1. El cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional.**

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite

identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización. Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

#### **4.2.4. Satisfacción laboral.**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades

2. Los valores

3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados

2. Las características de empleos anteriores

3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución

2. Condiciones de trabajo

3. Supervisión

4. Compañeros

5. Contenido del puesto

6. Seguridad en el empleo

7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

#### ***4.2.4.1. Factores determinantes de satisfacción laboral.***

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

##### *Reto del trabajo*

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes.

Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”: Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de

trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

#### *Sistemas de recompensas justas*

En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Satisfacción con el salario Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción. Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

#### *Condiciones favorables de trabajo*

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

#### *Colegas que brinden apoyo*

Satisfacción con la supervisión El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### *Compatibilidad entre la personalidad y el puesto*

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándose en que las personas



que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

#### **4.3. Marco contextual**

A continuación se presentan algunos datos relevantes del HEGI, extraídos de su página Web (Hegi, 2014)

El HEGI es una institución especializada en prestar servicios de salud mental y farmacodependencia, ubicada en el municipio de Lérída Tolima. Cuenta con una extensión de 21 hectáreas dedicadas al desarrollo de proyectos productivos, como medio de rehabilitación de pacientes con enfermedad mental y farmacodependencia, además de amplias zonas verdes para el desarrollo de actividades lúdicas y recreativas.

Su principal fortaleza es el equipo humano altamente calificado y comprometido con los procesos de rehabilitación y recuperación de nuestros pacientes. Su compromiso con la calidad y seguridad del paciente se ven reflejados en una cultura organizacional, orientada al mejoramiento continuo de los procesos asistenciales y administrativos y la gestión de riesgos durante la atención.

El Hospital Especializado Granja Integral ESE, está ubicado en la Avenida Vía Iguacitos Km.1 en el municipio de Lérída al Norte del Departamento del Tolima, en la región centro-occidental de Colombia. Lérída cuenta con una extensión de 281 km<sup>2</sup> y está ubicado a una altura de 366 metros sobre el nivel del mar, latitud 04°52'N74°55'O, con una temperatura media de 26°C. Limita por el norte con Armero Guayabal, por el oriente con Ambalema, por el sur con Venadillo, por el occidente con el municipio del Líbano.

Ubicado tan solo a 73 kilómetros de la ciudad de Ibagué, Capital del Departamento, sobre la vía panamericana, conecta al Tolima con los departamentos de caldas y Cundinamarca por el magdalena medio y por la vía Cambao - Bogotá. Su ubicación geográfica, lo convierte en paso obligado para los municipios Armero Guayabal, Mariquita, Honda, Ambalema, Fresno, Herveo, Murillo, Líbano, Casabianca, Villahermosa, Fálán, Palocabildo, en su trayecto a Ibagué, igualmente está a 15 minutos de Venadillo y a 30 minutos de Alvarado.

Su ubicación en el norte del departamento del Tolima, también lo incluye en el mapa de riesgos del volcán nevado del Ruiz, motivo por el cual el Hospital como centro de referencia en salud mental del Departamento del Tolima, fue incluido en el plan de contingencia departamental como el responsable del componente de atención psicosocial en caso de una eventual emergencia, para lo cual debe preparar a las comunidades de los municipios en temas de atención primaria en salud mental, como también a los equipos de rescate, además debe prepararse como hospital receptor de todas las personas que requieran una atención especializada en caso de emergencia y para atender las contingencias que se presenten en caso de emergencia

#### **4.3.1. Historia.**

A partir de la desaparición del Hospital Isabel Ferro de Buendía del Municipio de Armero en 1985, la Seccional de salud mental de la Secretaria de Salud del Tolima, lideró una intervención psicosocial con el equipo especializado del desaparecido Hospital Isabel

Ferro de Buendía y la asesoría de los Doctores Raquel Cohen y Bruno R. Lima, consultores de la OPS Y OMS.

Desde noviembre de 1985 el Equipo de Salud Mental y la Universidad Javeriana, a través del Departamento de Psiquiatría continuaron el desarrollo de programas preventivos y asistenciales, basados además en los resultados de las investigaciones realizadas. La atención primaria en Salud mental en las víctimas del desastre de Armero”, Colombia, Doctor Julio Alfredo Lozano Guillen, QPD y Doctor Bruno Lima, Departamento de psiquiatría de las Universidades John Hopkins de Baltimore U.S.A y Javeriana de Bogotá, e “influencia de la situación pos-desastre en la dinámica de la familia y el desarrollo integral del menor de cinco años de la población de Lérída, tres años después de la tragedia de Armero”.

En febrero de 1988, se pone en funcionamiento el centro de salud mental comunitario en el Municipio de Lérída, donde se prestaba servicios de asistencia psiquiátrica y psicológica y además el equipo interdisciplinario implementaba programas de promoción y prevención en salud mental.

Ante la necesidad de una institución hospitalaria para la internación de pacientes con patología psiquiátrica, RESURGIR entrega en calidad de donación al Servicio de Salud del Tolima, el lote denominado “el Mangón” para la construcción del nuevo hospital psiquiátrico del Tolima. Es así, como en 1990 mediante decreto número 0240 de 16 de marzo, emanado de la Gobernación del Tolima, se crea el Hospital Granja Taller Protegido del Tolima y se inician los trámites para su diseño, financiación y construcción, con la participación del entonces Ministerio de salud.

Los esfuerzos por recuperar el Hospital se ven consolidados con la apertura del Hospital Granja Taller Protegido del Tolima, el 10 de agosto de 1.992, en el Municipio de Lérída, nombre que fue cambiado mediante ordenanza 034 de diciembre 14 de 1992, emanada de la Asamblea Departamental del Tolima, por el nombre de “Hospital Especializado Granja Integral” de Lérída.

En 1994, mediante ordenanza número 087 del 28 de diciembre, el Hospital Especializado Granja Integral, y se transforma en Empresa Social del Estado.

El Hospital Especializado Granja Integral E.S.E inicia su funcionamiento en agosto de 1992, con una capacidad instalada de 20 camas, en un pabellón común para hombres y mujeres, un taller de terapia ocupacional, consultorios de psiquiatría, psicología y terapia ocupacional ubicados dentro del pabellón y amplias áreas para comedor, cocina, lavandería, mantenimiento, sala de máquinas, tanque subterráneo de reserva, planta eléctrica y unas pequeñas áreas adaptadas para la función administrativa de gerencia y talento humano y almacén.

En 1994 se construye un pabellón con capacidad para 10 camas, todas dotadas con aire acondicionado y excelentes condiciones de hotelería, con la visión de que funcionara como un servicio de pensionados, sin embargo este servicio no cumplió con la meta para la cual fue construido, manteniendo un bajo porcentaje ocupacional, lo que llevó a que se modificara su infraestructura para el funcionamiento de la unidad de atención integral para conductas adictivas - UAICA en 1998. Para la misma época se construyó también el salón de terapia ocupacional, frente al área de cocina.

En 1996, se construye un amplio pabellón, donde actualmente están ubicados los servicios de consulta externa, atención al usuario, coordinación asistencial y calidad, administración, gerencia, talento humano y sala de conferencias. La ubicación de servicios administrativos requirió hacer modificaciones a la infraestructura de este pabellón, con el fin de facilitar el acceso y los trámites administrativos a los usuarios y brindar condiciones laborales más adecuadas a los funcionarios.

La liberación de las habitaciones que funcionaban como consultorios dentro del pabellón hospitalario, permitió aumentar a 54 el número de camas del hospital, aumentando también las dificultades para el manejo de pacientes hombres y mujeres dentro de un mismo servicio.

En el año 2001 se empieza a recibir en el hospital pacientes declarados judicialmente inimputables, quienes tienen una permanencia prolongada de acuerdo a su evolución clínica y a la determinación del juez que corresponda a cada caso.

En el año 2004, el entonces Gobernador del Tolima Guillermo Alfonso Jaramillo, asigna recursos por valor de 180 millones para adecuar el área posterior del pabellón de hospitalización, ampliándolo y separándolo para la atención de pacientes mujeres, con capacidad de 20 camas.

La no inclusión de la atención psiquiátrica en el POS y las dificultades generadas por el sistema de contratación por capitación, llevaron al cierre de la UAICA en el año 2006, lo cual permitió la reubicación y ampliación de cupos para los pacientes inimputables, programa financiado por el Ministerio de la Protección Social, hoy Ministerio de Salud y Protección Social.

Para el año 2009, la capacidad instalada de 58 camas era insuficiente para cubrir la demanda de atención psiquiátrica del departamento, lo cual llevo a plantear proyectos ante la Secretaria de Salud del Tolima y el Ministerio de la Protección Social, con el fin de conseguir recursos para la ampliación de la infraestructura para atención de pacientes en fase aguda y drogodependientes. La secretaria de salud aprobó inicialmente algunas modificaciones a la planta física, ampliando la capacidad instalada a 84 camas, posteriormente el Ministerio aporó recursos por valor de doscientos millones de pesos (\$200.000.000) para cofinanciar la adecuación de la infraestructura de la granja con el fin de reabrir la UAICA, para responder a la creciente demanda de servicios de atención, tratamiento y rehabilitación de pacientes farmacodependientes. Con la apertura de este servicio se aumenta la capacidad instalada con 30 de camas más, para un total de 114 camas en el 2012.

Para el actual período gerencial se proyecta la construcción de la unidad de atención de pacientes agudos que cumpla con las condiciones de capacidad instalada, seguridad y dotación necesarias para garantizar un excelente servicio a los usuarios, además la adecuación y ampliación de talleres ocupacionales, consultorios, aéreas de mejoramiento de la granja, cerramiento, sendero que facilite el tránsito entre la granja y el área hospitalaria, dotación y ampliación de los proyectos productivos. El Hospital Especializado Granja Integral cuenta con una amplia trayectoria en el tratamiento de pacientes con enfermedad mental aguda y crónica, dispone de un recurso humano calificado y una infraestructura campestre que permite articular en el proceso de rehabilitación las actividades terapéuticas de granja y talleres, junto a una intervención interdisciplinaria individual y grupal.

#### **4.3.2. Plataforma estratégica.**

##### **4.3.2.1. Misión.**

Somos el Hospital Especializado Granja Integral ESE de Lérica Tolima, ofrecemos un modelo de atención en salud mental enmarcado en una filosofía de servicio con énfasis en la integralidad, seguridad, humanización y calidad, con un recurso humano competente y comprometido en la satisfacción del usuario, solidez financiera y posicionamiento en el departamento y la región.

##### **4.3.2.2. Visión.**

Seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como una entidad acreditada en la prestación de servicios de salud mental y rehabilitación con enfoque de laborterapia y ecoturismo en salud, así como centro de referencia de la salud mental pública y proyección de actividades docencia- servicio e investigación.

##### **4.3.2.3. Objetivos institucionales.**

En el marco de la Misión y la Visión institucional se establecen los siguientes objetivos:

###### *Misionales:*

Hospital humanizado con filosofía de servicio

Modelo de atención integral en salud mental

Mejoramiento continuo en la satisfacción del usuario

###### *Operativos:*

Hospital seguro y confortable

Hospital que gestiona el riesgo

Hospital de las TICS

Recurso humano idóneo y competente

###### *Competitivos:*

Hospital posicionado

Hospital sostenible

Hospital que genera conocimiento

#### ***4.3.2.4. Principios y valores.***

*Ética:* Es la reflexión y aplicación de los valores y principios considerados válidos en nuestro diario vivir, hace referencia al comportamiento responsable, honesto, recto.

*Humanidad:* Todas las personas deben ser tratadas con cortesía, amabilidad, y respeto en todas las circunstancias, protegiendo su vida y aliviando su sufrimiento.

*Equidad:* Actuar con justicia e imparcialidad en el trato hacia las personas, reconociendo los mismos derechos sin discriminación alguna.

*Compromiso:* Participar proactivamente para el logro de la misión institucional, de manera constante y responsable, entregando lo mejor de sí mismo, demostrando sentido de pertenencia, y lealtad con la institución, actuar con iniciativa, prudencia, entusiasmo, motivación y diligencia.

*Honestidad:* Actuar con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de la vida y proceder de acuerdo con los valores, principios y reglas establecidos.

*Respeto:* Reconocer en el otro la dignidad de ser humano, sus derechos, honra, buen nombre, tiempo, espacio y pertenencias.

*Responsabilidad:* Cumplir oportunamente con las obligaciones, orientando su actuar a un buen resultado para la entidad, asumiendo las consecuencias que se deriven de todas las actuaciones y buscando la eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos.



#### **4.3.2.5. Logo.**

La figura es de forma ovalada, indicando la continuidad e integralidad del tratamiento y el color azul significa la tranquilidad y la salud que ofrece el Hospital. En la parte interna del logo se encuentra la letra H la cual hace referencia a Hospital como institución especializada en servicios de salud mental fundamentada en la seguridad, humanización y calidad , la letra G identifica la palabra Granja como centro terapéutico y de rehabilitación enfocada al cumplimiento de la misión y la letra I identifica la palabra Integral la cual corresponde al enfoque de la atención que se brinda al paciente y su familia representada en la imagen de una persona, enmarcada en color verde que significa crecimiento y renovación en el entorno social y natural, basado en el equilibrio y la armonía.



**Figura 1. Logo del HEGI. Fuente: HEGI, 2014**

#### **4.3.2.6. Servicios**

El HEGI ofrece a la población en general los siguientes servicios:

##### *Consulta externa*

Como entidad Hospitalaria Especializada en salud mental, ofrecemos consulta externa por psiquiatría y psicología, atendiendo las necesidades de nuestros usuarios, en todas las etapas del ciclo vital. En este servicio se realiza:

- ✓ Valoración inicial y determinación del estado mental del paciente

- ✓ Psicoterapia individual, familiar, de pareja y grupal
- ✓ Pruebas de personalidad
- ✓ Pruebas de inteligencia
- ✓ Apoyo terapéutico por terapia ocupacional para niños, niñas, adolescentes y adultos que requieran de este servicio

### *Hospitalización*

El HEGI es el centro de referencia para la atención de pacientes con enfermedad mental en el departamento del Tolima, los diferentes servicios se han venido consolidando y desarrollando en torno a la Unidad Funcional De Hospitalización, que actualmente fija su desarrollo en las actividades de acreditación y mejoramiento continuo de la calidad.

Cuenta con 116 camas distribuidas en 5 Servicios: Unidad de Agudos, Hombres, Mujeres, Enfermedades Mentales Persistentes y UAICA (Unidad de Atención Integral a las Conductas Adictivas) destinados a la atención de pacientes con enfermedad mental. Durante su estancia los pacientes son intervenidos por un equipo interdisciplinario integrado por Psiquiatría, Medicina General, Enfermería, Psicología, Terapia Ocupacional, Psicología Social y Químico farmacéutico.

El tratamiento hospitalario se desarrolla en tres fases: Fase Aguda, Fase Intermedia y Fase de Estabilización, y continúa al egreso del paciente con la Fase Ambulatoria de tratamiento, que se desarrolla en el servicio de consulta externa.

### *Rehabilitación*

El HEGI cuenta con una amplia trayectoria en el tratamiento de pacientes con enfermedad mental aguda y crónica, dispone de un recurso humano calificado y una infraestructura campestre que permite articular en el proceso de rehabilitación las

actividades terapéuticas de granja y talleres, junto a una intervención interdisciplinaria individual y grupal.

El Hospital ha desarrollado un programa especializado para la rehabilitación de pacientes con Enfermedades Mentales Persistentes y Farmacodependencia centrado en una intervención interdisciplinaria e integral, en un modelo médico clínico psiquiátrico, con el objetivo de controlar la enfermedad y reintegrar los pacientes a la comunidad en condiciones de contribuir al desarrollo de nuestra sociedad.

El tratamiento en Rehabilitación se desarrolla en tres fases: Fase de Adaptación, Fase de Capacitación y Productividad y Fase de Reintegración a la Comunidad, y continúa al egreso del paciente con la Fase Ambulatoria de tratamiento, que se desarrolla en el servicio de consulta externa.

### *Salud pública*

Entra las actividades que se han venido desarrollando se encuentran la asesoría y asistencia técnica a los referentes de salud mental pública de los 47 municipios, para la construcción de los planes municipales de prevención del consumo de sustancias psicoactivas, la elaboración o actualización de las rutas municipales de atención para violencia intrafamiliar y abuso sexual, el seguimiento a familias con casos de suicidio, el seguimiento a pacientes con enfermedad mental, el seguimiento a personas que han realizado un intento de suicidio, y el seguimiento a casos reincidentes de violencia intrafamiliar.

Por otra parte se han venido fortaleciendo los procesos de vigilancia epidemiológica en temas de salud mental pública, de modo que el departamento cuente con información actualizada sobre aspectos como consumo de sustancias psicoactivas, suicidio, intentos de suicidio, y violencia intrafamiliar.

Los programas de promoción de la salud mental y prevención de la enfermedad mental, la violencia intrafamiliar, la violencia sexual, y el consumo de sustancias psicoactivas se desarrollan en convenio con los entes territoriales departamental y municipal, o a solicitud de instituciones interesadas en temas específicos. Durante el proceso de atención se brinda educación en salud mental a los usuarios y familias, con el objeto de disminuir el estigma, mejorar la calidad de vida y lograr adherencia terapéutica para evitar recaídas por el abandono del tratamiento.

La experiencia anteriormente mencionada permite ofertar a todas las entidades territoriales departamentales y municipales los siguientes servicios en el área de la salud mental pública.

- ✓ Diseño y ejecución de programas y proyectos en salud mental pública.
- ✓ Actividades comunitarias de salud mental: Tamizaje, atención primaria e intervención especializada.
- ✓ Capacitación y actualización en salud mental a profesionales: Médicos, enfermeros y psicólogos.
- ✓ Formación y seguimiento para agentes psicosociales.
- ✓ Investigación en salud mental pública.

#### *Apoyo diagnóstico*

- ✓ Electroencefalografía
- ✓ Electrocardiografía
- ✓ Laboratorio clínico (24 horas)
- ✓ Apoyo terapéutico
- ✓ Transporte asistencial básico

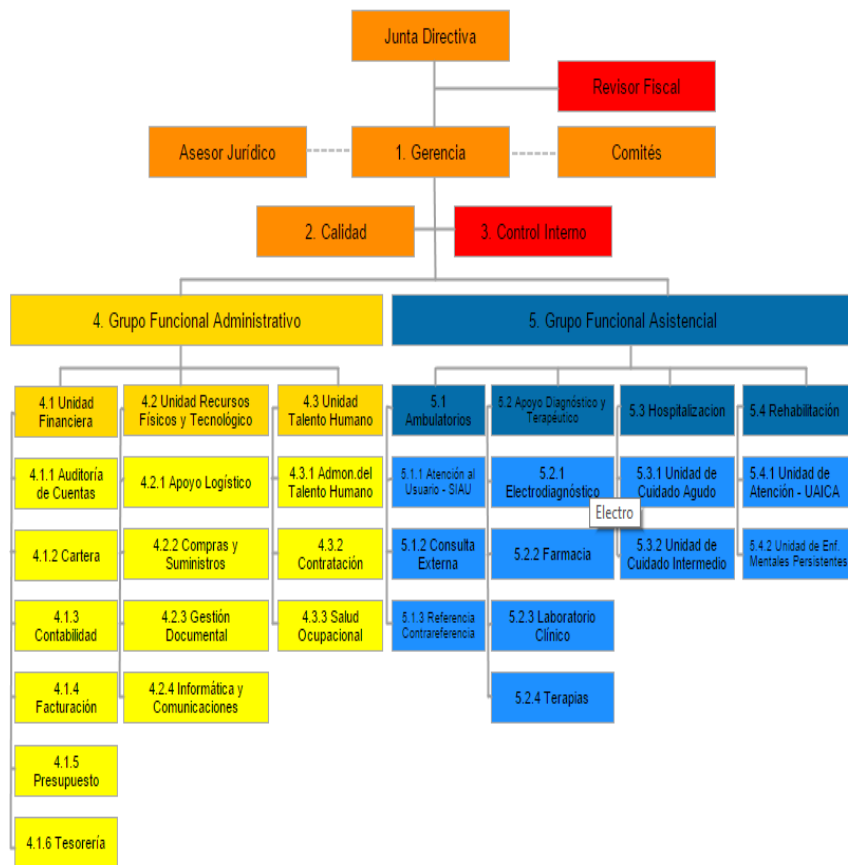


Figura 2. Estructura orgánica y funcional del HEGI. Fuente: HEGI, 2014

## **5. Metodología**

### **5.1. Tipo de estudio.**

Se realizó un estudio cuantitativo, observacional, descriptivo, de corte transversal dirigido a analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería del HEGI.

### **5.2. Población de referencia.**

Para este estudio se tuvo como población de referencia todo el personal de enfermería del HEGI (auxiliares y jefes de enfermería) que estuviesen vinculados por cualquier tipo de contrato en el momento de la aplicación de la encuesta.

El personal de Enfermería en total está conformado por 36 trabajadores, de los cuales 25 son del sexo femenino y 11 del sexo masculino y según el tipo de contratación están distribuidos de la siguiente manera:

- Jefes de Enfermería Planta: 1
- Jefes de Enfermería Contrato: 10
- Auxiliares de Enfermería de Planta: 6
- Auxiliares de Enfermería de Contrato: 19

### **5.3. Muestra y criterios de inclusión.**

Se realizó un muestreo no probabilístico, por tanto la muestra fue escogida a conveniencia por los siguientes criterios:

- Se escogió el personal de enfermería por ser el grupo más numeroso de la institución y por tener fácil acceso a ellos
- Es el personal que pasa mayor tiempo al interior de la institución

- Por directrices de la Gerencia se decidió priorizar este grupo; posteriormente se espera realizar el mismo estudio con el personal médico y con el personal administrativo
- Se excluyó el personal que se encontrara en vacaciones.

De total del personal de enfermería, tanto auxiliares como jefes, se seleccionaron 34 empleados.

#### **5.4. Instrumento para la recolección de la información (anexo1).**

Se diseñó una encuesta con 90 preguntas en cuatro apartados:

- Aspectos sociodemográficos y laborales (16 preguntas). Aquí también se realizaron dos preguntas relacionadas con el estado de salud del encuestado
- Aspectos del clima organizacional (47preguntas)
- Aspectos de seguridad del paciente (27 preguntas)

Para el diseño del instrumento se determinaron ciertos factores que permitiesen conocer las percepciones de los empleados acerca del clima organizacional.

Respecto a las preguntas de clima organizacional y seguridad del paciente se utilizó la escala de

Likert que utiliza la siguiente escala de medición:

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Indiferente
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

### 5.5. Operacionalización de las variables.

A continuación se presentan las 14 variables sociodemográficas y laborales, las 2 del estado de salud del encuestado y las 47 de clima organizacional con sus respectiva escala de medición.

**Tabla 4.**

Operacionalización variables del proyecto de investigación

Variable	Operacionalización- Valores
<b>Variables sociodemográficas y laborales</b>	
Sexo	Mujer Hombre Sin información
Edad	De 0 a n
Tiene personal a cargo	Si No Sin información
Situación laboral	Contrato Provisional Empleado de carrera Sin información
Horario de trabajo	Administrativo Por turnos Sin información



En qué año empezó a desempeñar su actual profesión/especialidad	De 0 a n
En qué año empezó a trabajar en este hospital	De 0 a n
En qué año empezó a trabajar en su servicio	De 0 a n
Cuántas horas por semana trabaja habitualmente en este hospital	De 0 a n
En su puesto de trabajo mantiene habitualmente un contacto directo con los pacientes	Si No Sin información
Cuál es el servicio donde trabaja la mayor parte de tiempo en el hospital	Unidad de agudos Servicio de hombres Servicio de mujeres Rehabilitación/Granja Consulta externa Administrativo Todos los servicios
Cuál es su posición laboral en su servicio/unidad	Auxiliar de enfermería Jefe de enfermería Sin información
Trabaja días festivos	Si No Sin información
Cuántas horas por semana trabaja habitualmente en este	De 0 a n

hospital	
<b>Variables del estado de salud del encuestado</b>	
Tiene alguna enfermedad crónica	Si No Sin información
Toma medicamentos para dormir	Si No Sin información
<b>Variables del clima organizacional</b>	
El personal se apoya mutuamente	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo
Hay suficiente personal para afrontar la carga de trabajo	
Cuando hay mucho trabajo, colaboran todos como un equipo para poder terminarlo	
En esta unidad se tratan todos con respeto	
A veces, no se puede proporcionar la mejor atención al paciente porque la jornada laboral es agotadora	
En ocasiones no se presta la mejor atención al paciente porque hay demasiada rotación de personal	
Cuando alguien esta sobrecargado de trabajo, suele encontrar ayuda en los compañeros	
Cuando se detecta alguna falla, antes de buscar la causa, buscan un culpable	
Trabajan todos bajo presión para realizar demasiadas cosas	

demasiado rápido	
Mi superior/jefe tiene en cuenta, seriamente, las sugerencias que le hacen	
Las diferentes unidades del hospital no se coordinan bien entre ellas	
Hay una buena cooperación entre las unidades/servicios que tienen que trabajar conjuntamente	
Suele resultar incómodo tener que trabajar con personal de otros servicios/unidades	
El intercambio de información entre los diferentes servicios es habitualmente problemático	
Los servicios/unidades trabajan de forma coordinada entre sí para proporcionar la mejor atención posible a los pacientes	
El personal puede cuestionar con total libertad las decisiones o acciones de sus superiores	
Estoy orgulloso(a) de trabajar en esta institución	
Las condiciones físicas (temperatura, luz, ruido) en las que desarrollo mi trabajo son adecuadas	
La formación proporcionada por el Hospital o por mi servicio es adecuada	
En general, la relación profesional con mi superior inmediato es adecuada	
El jefe del servicio deposita de forma adecuada la confianza	

en los subordinados	
El jefe del servicio utiliza de manera constructiva las ideas de los subordinados	
El jefe de servicio toma las decisiones en función del interés de los pacientes	
En general, me siento responsable de los objetivos de nuestra organización	
Con las tareas y responsabilidades que se me asignan en el servicio, el grado de aprovechamiento de mi capacidad profesional es adecuado	
Mi servicio va a poder satisfacer mis necesidades y expectativas de promoción y desarrollo profesional	
En mi servicio se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de sus responsabilidades profesionales	
La retribución que recibo me parece adecuada al trabajo realizado y la responsabilidad	
En general, la comunicación entre distintos niveles del hospital (directivos, jefes de servicios, subordinados) es la adecuada	
La comunicación procedente de los subordinados se transmite de forma adecuada a los directivos o jefes de servicio	
A través del servicio los subordinados reciben información	

suficiente y adecuada sobre las decisiones tomadas por la dirección del hospital	
Mi superior inmediato trata con el equipo los proyectos y cuestiones que afectan el servicio o unidad y propicia la participación	
En general, existe mucha resistencia a marcarse metas u objetivos en las tareas a desarrollar	
El grado de conocimiento sobre los objetivos del hospital es adecuado	
La evaluación de los resultados que obtenemos es responsabilidad del equipo directivo del hospital	
Me siento emocionalmente agotado(a) en mi trabajo	
Cuando termino mi turno de trabajo me siento vacío(a)	
Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado(a)	
Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa	
Siento que mi trabajo me está desgastando	
Me siento con mucha energía en mi trabajo	
Me siento frustrado en mi trabajo	
Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa	
Me siento estimado después de haber trabajado con mis pacientes	
Creo que consigo muchas cosas en mi trabajo	

Me parece que los pacientes me culpan de alguno de sus problemas	
Califique de 0 a 10 el grado de satisfacción general con su trabajo	

*Fuente: Elaboración propia*

## **5.6. Aspectos éticos.**

De acuerdo a la Resolución 8430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, esta investigación es considerada sin riesgo porque la metodología para la recolección y el análisis de la información no generó modificaciones biológicas, fisiológicas o sociales en los participantes. (Art.11)

Es importante la aprobación de cada uno de los participantes porque genera confianza, autonomía, seguridad y seriedad en lo que estamos realizando. Para esto se utilizó consentimiento informado para los participantes que realizaron las encuestas y fueron objeto de estudio. Lo anterior genera una buena relación entre el investigador y el investigado y las entidades que de una u otra forma colaboran en el desarrollo eficiente y objetivo de la investigación. (Art. 15)

## **6. Resultados**

### **6.1. Caracterización del personal encuestado según variables sociodemográficas, laborales y de salud.**

En la tabla 3 se presentan las frecuencias absolutas (n) y las frecuencias relativas (%) de las variables correspondientes al objetivo específico 1, donde se encontró lo siguiente:

Del total del personal de enfermería encuestado el 67% correspondían a mujeres, el 82% estaban contratados bajo la modalidad de prestación de servicios y el 91% Tenían un horario de trabajo por turnos.

Frente a la posición laboral que tenían en el HEGI en el momento de la encuesta se encontró que 23 eran auxiliares de enfermería y 11 eran jefes. Se encontró que el 70% de los funcionarios de enfermería del HEGI (28) comenzaron a laborar en los últimos 4 años, correspondiente al periodo 2010-2014, 8% comenzaron en el año 2009 y el personal restante comenzó a laborar antes del año 2000.

Cuando se les preguntó por el tiempo que llevaban laborando en el servicio actual se encontró que 91% de los encuestados llevan aproximadamente 5 años, el 9% de los funcionarios restantes comenzaron a laborar en dicho servicio en la década de los noventa.

Así mismo respecto a las variables laborales se encontró que el 32,4% del personal encuestado laboraba en la unidad de servicio de hombres, seguido del servicio de mujeres y de unidad de agudos que presentaron el mismo porcentaje de personal con un 17,6%. Tan solo una persona trabajaba en el servicio de consulta externa.

El horario que más presenta el personal de enfermería oscila entre 37 y 60 horas semanales, siendo 48 semanalmente las que más se presentan en el personal, es decir, 8 diarias

por 6 días a la semana. De acuerdo a la encuesta tan solo 4 personas no trabajaban días festivos, 3 de ellos eran mujeres, y al indagar por el servicio en el que trabajaban se encontró que 2 eran administrativos, 1 prestaba los servicios en consulta externa y el otro en el servicio de hombres.

En cuanto a las variables del estado de salud de los empleados se encontró que el 94% manifestaron no presentar enfermedad crónica (32) y la totalidad respondieron no tomar ningún medicamento para dormir.

**Tabla 5.**

Variables sociodemográficas, laborales y estado de salud de los empleados de enfermería, HEGI, Lérida, 2015

<b>VARIABLE</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Hombre	11	32,4
Mujer	23	67,6
<b>Situación laboral</b>		
Contrato(Prestación de servicios)	28	82,4
Provisional	4	11,8
Empleado de carrera	2	5,9
<b>Horario de trabajo</b>		
Por turnos	31	91,2
Administrativo	3	8,8
<b>Tiene personal a cargo</b>		
No	23	67,6

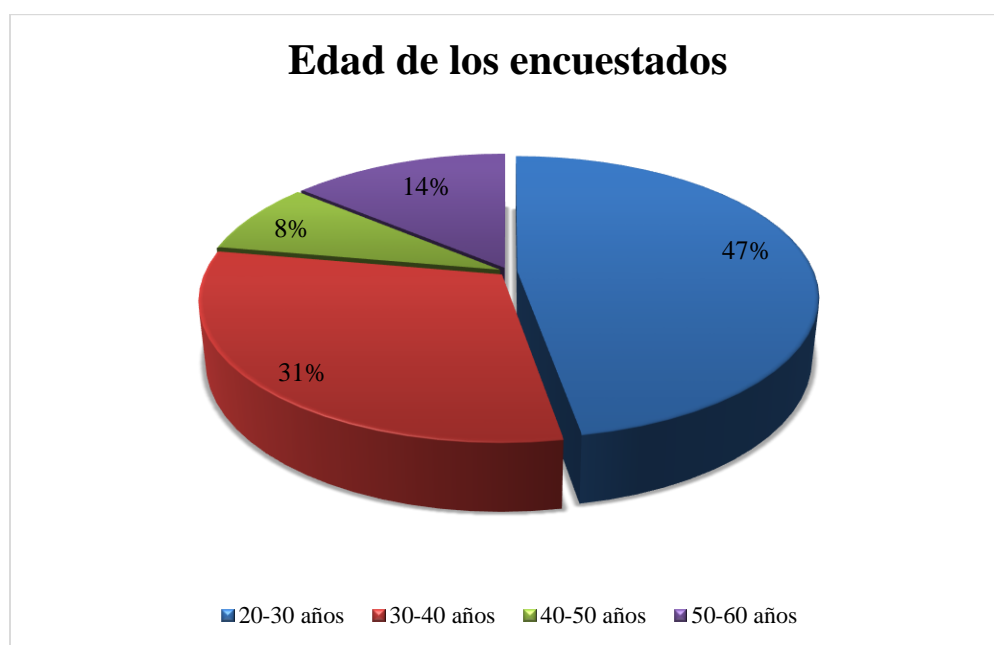


Si	11	32,4
<b>Posición laboral</b>		
Auxiliar de enfermería	23	67,6
Jefe de enfermería	11	32,4
<b>Servicio del hospital en el que labora</b>		
Unidad de agudos	6	17,6
Servicio de hombres	11	32,4
Servicio de mujeres	6	17,6
Rehabilitación/Granja	3	8,8
Consulta externa	1	2,9
Todos los servicios	4	11,8
Administrativo	3	8,8
<b>Horas que labora semanalmente</b>		
12-36	2	5,9
37-60	29	85,3
61-84	3	8,8
<b>Trabaja días festivos</b>		
Si	30	88,2
No	4	11,8
<b>Tiene enfermedad crónica</b>		
Si	2	5,9
No	32	94,1
<b>Toma medicamentos para dormir</b>		

Si	0	0
No	34	100

*Fuente: Elaboración propia*

Se encontró que el 47% de los encuestados del personal de enfermería del HEGI son jóvenes, sus edades oscilan entre 20 y 30 años, siendo 27 años la edad que más se repetía, la persona más joven en el momento de la encuesta tenía 23 años de edad y la mayor tenía 58 años de edad. La media o edad promedio fue de 32,6 años con una desviación estándar de 8,5 años. El 31% del personal de enfermería tenía entre 30 y 40 años en el momento de la encuesta.



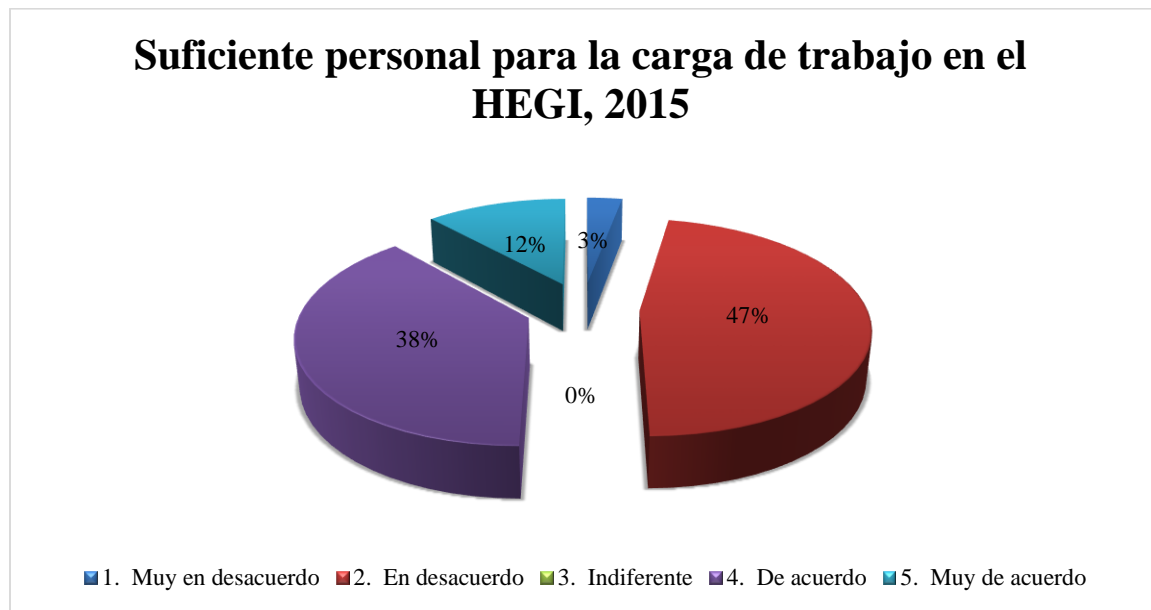
**Figura 3. Distribución porcentual de la edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

## **6.2. Percepción del personal de enfermería del HEGI frente al clima organizacional.**

Para el cumplimiento de este objetivo se clasificaron las preguntas de la encuesta en las 9 dimensiones propuestas en el modelo de Litwin y Stringer y los hallazgos se presentan a continuación

### 6.2.1. Dimensión 1. Estructura

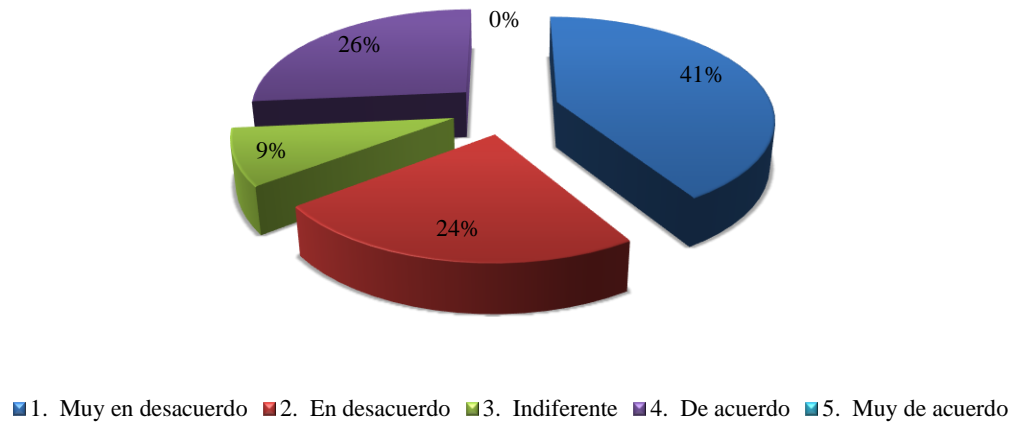
Conformada por 9 preguntas, en general el personal de enfermería del HEGI tienen una percepción positiva de esta dimensión salvo en la carga laboral donde EL 47% considera que es insuficiente el personal para llevar a cabo las actividades de los servicios donde prestan el servicio.



**Figura 4. Distribución porcentual de la Suficiencia de personal para la carga de trabajo en el HEGI. Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados el 47% manifestaron estar en desacuerdo frente al personal que hay en el hospital para afrontar la carga de trabajo, mientras que el 38% considera que existe personal suficiente para la carga laboral al interior de la institución.

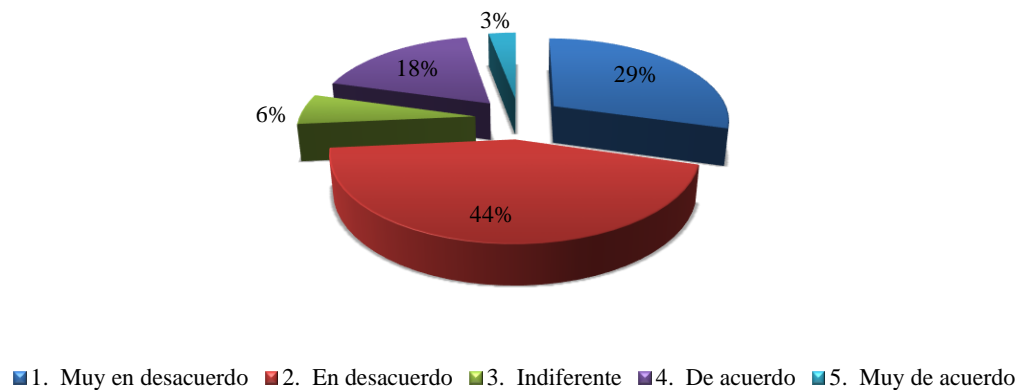
### Jornada Laboral agotadora en el HEGI, 2015



**Figura 5. Distribución porcentual del agotamiento en la jornada laboral de los encuestados.**  
**Fuente: Elaboración propia**

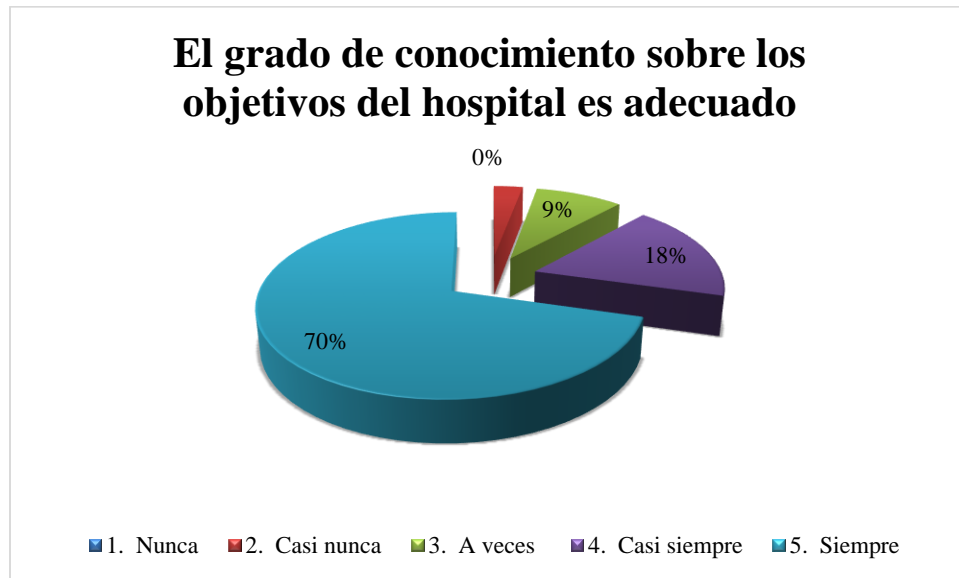
Frente a la jornada de trabajo en el HEGI, el 65% del personal de enfermería manifiesta que esta no es agotadora. Cuando se les indagó por la rotación del personal el 41% manifiestan que en ocasiones no se presta la mejor atención al paciente porque hay demasiada rotación de personal, mientras que el 26% está muy en desacuerdo con esta afirmación.

### Trabajo bajo presión en el HEGI, 2015



**Figura 6. Distribución porcentual del trabajo bajo presión de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

El 73% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con sentir presión en sus puestos de trabajo, mientras que el 18% consideraron que trabajan bajo presión



**Figura 7. Distribución porcentual del grado de conocimiento de los objetivos del hospital por los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

Del total de los encuestados 24 personas que corresponden al 70% manifestaron que el grado de conocimiento sobre los objetivos del hospital es adecuado

#### **6.2.2. Dimensión 2. Responsabilidad (empowerment)**

De acuerdo a las 5 preguntas que conforman esta dimensión se percibe que el 88% del personal de enfermería en el HEGI sienten que el superior tiene en cuenta las sugerencias que se le hacen, las decisiones que toman son en función de los pacientes, propician la participación de los subordinados y consideran que reciben la información sobre las decisiones que se toman en la alta dirección del hospital.

Sin embargo, cuando se les preguntó por la libertad o autonomía que tienen para cuestionar las decisiones de los superiores el 38% de los encuestados manifestaron que nunca y

el 3% casi nunca, mientras que el 9% respondieron que siempre podían cuestionar dichas decisiones.

**Tabla 6.**

Variables de la dimensión responsabilidad del clima organizacional, HEGI, Lérída, 2015

Variable	n	%
Mi superior tiene en cuenta las sugerencias que se le hacen		
1. Muy en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	3	9%
3. Indiferente	0	0%
4. De acuerdo	19	56%
5. Muy de acuerdo	11	32%
El personal puede cuestionar con toda libertad las decisiones de los superiores		
1. Nunca	13	38%
2. Casi nunca	1	3%
3. A veces	7	21%
4. Casi siempre	10	29%
5. Siempre	3	9%
El jefe toma las decisiones en función del interés de los pacientes		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	1	3%
4. Casi siempre	8	24%
5. Siempre	25	74%

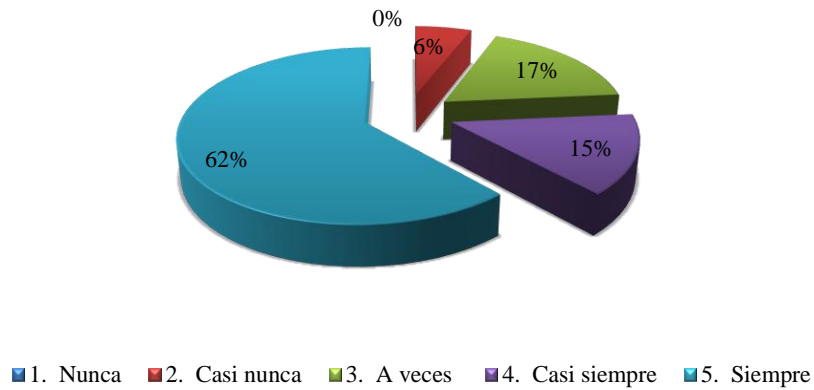
A través del servicio los subordinados reciben información suficiente sobre las decisiones tomadas por la dirección del hospital		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	8	24%
4. Casi siempre	12	35%
5. Siempre	14	41%
Mi superior trata con el equipo de proyectos y cuestiones que afectan el servicio o unidad propiciando la participación		
1. Nunca	1	3%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	3	9%
4. Casi siempre	14	41%
5. Siempre	16	47%

*Fuente: Elaboración propia*

### **6.2.3. Dimensión 3. Recompensa**

Cuando se les indagó a los encuestados por la remuneración, el 62% considera que la retribución que reciben les parece adecuada para el trabajo que realizan y la responsabilidad que tienen a cargo.

### La retribución que recibo me parece adecuada al trabajo realizado y la responsabilidad

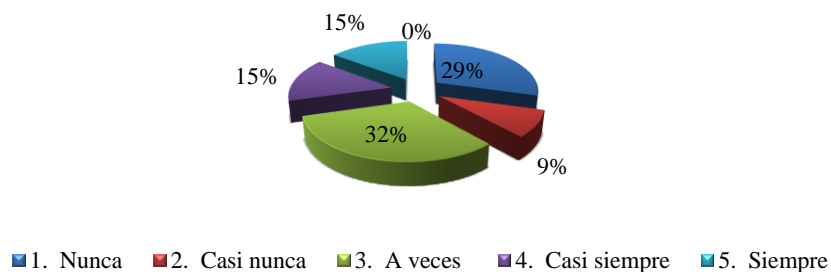


**Figura 8. Distribución porcentual de la conformidad con retribución que se recibe por el trabajo realizado y la responsabilidad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

#### 6.2.4. Dimensión 4. Desafío

El 32% del personal de enfermería del HEGI considera que a veces hay mucha resistencia para marcar metas u objetivos al interior de la institución, mientras que el 29% percibe que nunca hay dicha resistencia.

### En general, existe mucha resistencia a marcarse metas u objetivos en las tareas a desarrollar





**Figura 9. Distribución porcentual de la resistencia a marcarse metas u objetivos de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

#### **6.2.5. Dimensión 5. Relaciones**

Esta dimensión estuvo conformada por 6 preguntas, de las cuales se percibe que en el HEGI hay muy buenas relaciones interpersonales entre los superiores y los subordinados, hay respeto, hay confianza y hay buena comunicación.

**Tabla 7.**

Variables de la dimensión relaciones del clima organizacional, HEGI, Lérída, 2015

<b>Variable</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
En esta unidad nos tratamos todos con respeto		
1. Muy en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	3	9%
3. Indiferente	3	9%
4. De acuerdo	16	47%
5. Muy de acuerdo	12	35%
Suele resultar incómodo tener que trabajar con personal de otros servicios/unidades		
1. Muy en desacuerdo	13	38%
2. En desacuerdo	7	21%
3. Indiferente	10	29%
4. De acuerdo	4	12%
5. Muy de acuerdo	0	0%
En general, la relación profesional con mi superior inmediato es adecuada		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%

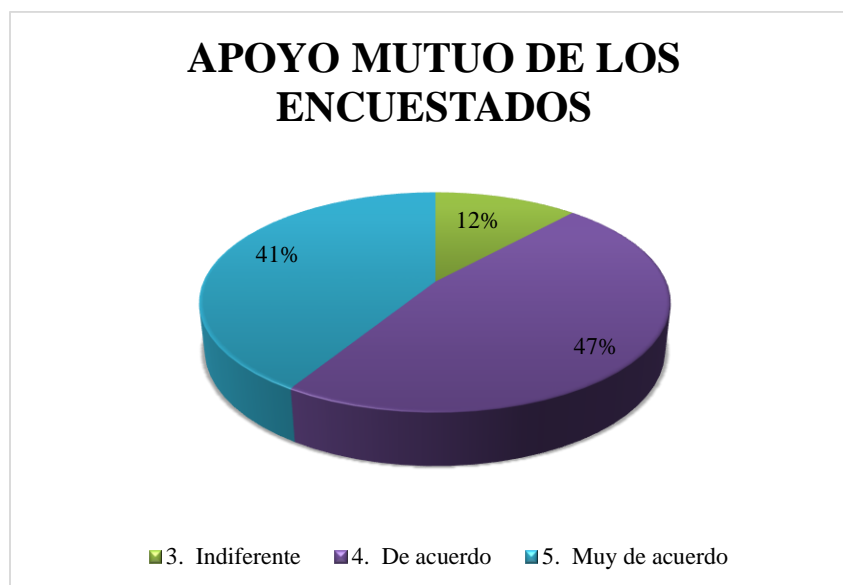
3. A veces	0	0%
4. Casi siempre	5	15%
5. Siempre	29	85%
El jefe del servicio deposita de forma adecuada la confianza en los subordinados		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	1	3%
4. Casi siempre	8	24%
5. Siempre	25	74%
En general, la comunicación entre distintos niveles del hospital (directivos, jefes de servicios, subordinados) es la adecuada		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	3	9%
4. Casi siempre	13	38%
5. Siempre	18	53%
La comunicación procedente de los subordinados se trasmite de forma adecuada a los directivos o jefes de servicio		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	6	18%
4. Casi siempre	9	26%
5. Siempre	19	56%

*Fuente: Elaboración propia*

#### **6.2.6. Dimensión 6. Cooperación**

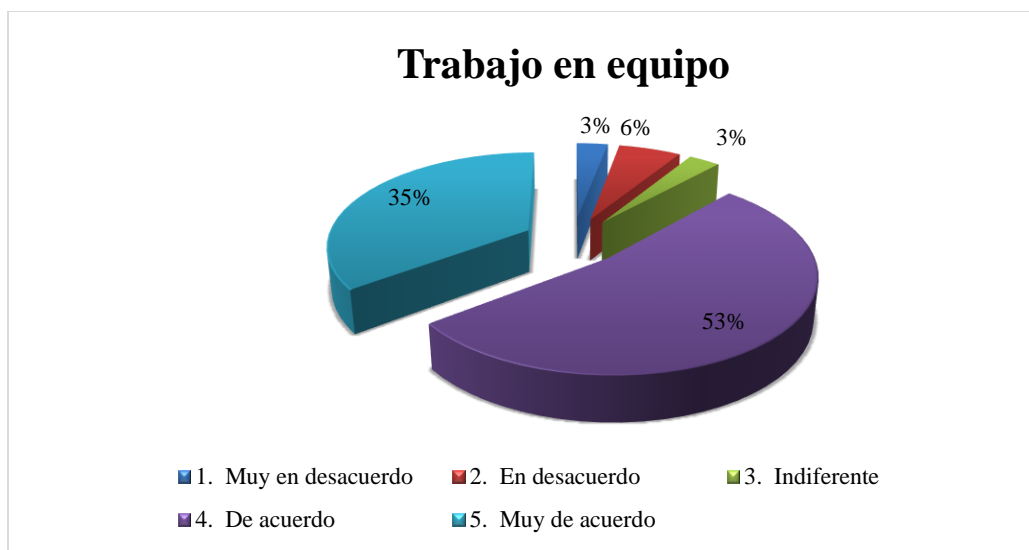
Para esta dimensión se construyeron 4 preguntas, de acuerdo a los hallazgos se puede decir que en el HEGI el personal de enfermería percibe un ambiente de cooperación, trabajo en equipo y apoyo por parte de los compañeros y de los superiores.

Frente al apoyo en el trabajo por parte de los compañeros se encontró que del total de los encuestados que el 88% manifiestan estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación si reciben apoyo por parte de sus compañeros para ejecutar sus labores



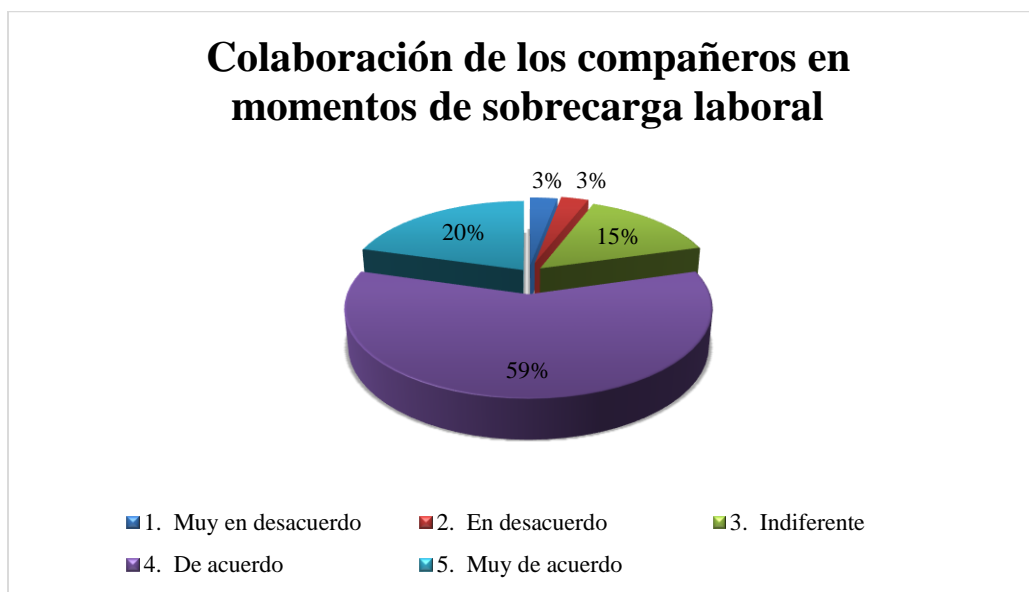
**Figura 10. Distribución porcentual del apoyo mutuo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

Frente a la pregunta ¿Cuándo se tiene mucho trabajo, colaboran todos como un equipo para poder terminarlo?, el 88% de encuestados coincidieron que trabajan en equipo para poder terminar y lograr los objetivos con un 53% de acuerdo y 35% muy de acuerdo



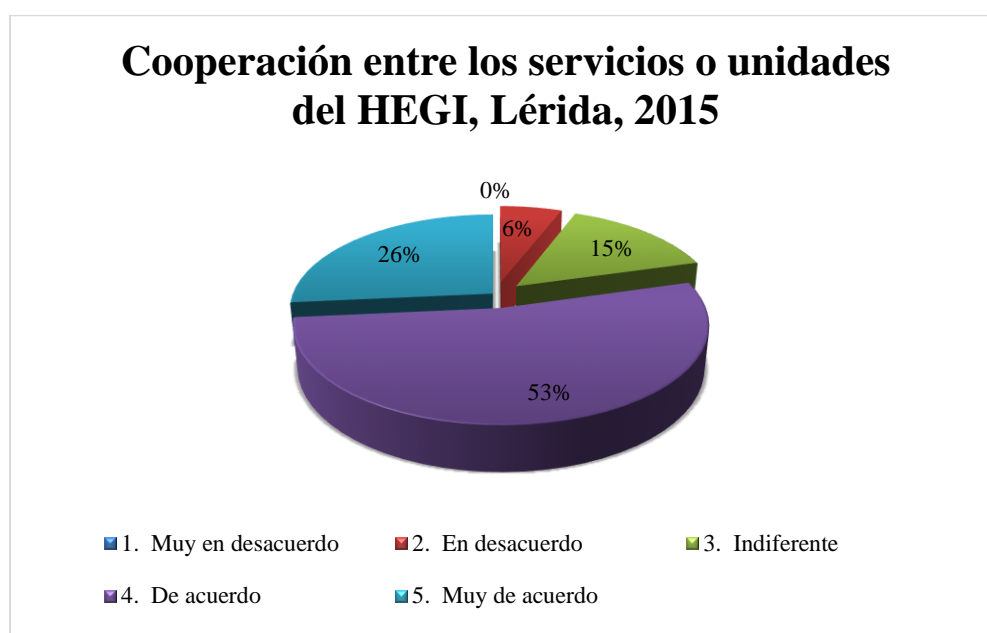
**Figura 11. Distribución porcentual del trabajo en equipo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

Así mismo cuando se indaga por la colaboración por parte de los compañeros en los momentos de sobrecarga laboral más de la mitad respondieron sentir apoyo en esos momentos. El 6% de los encuestados manifestaron no sentir dicha colaboración en los momentos de más trabajo.



**Figura 12. Distribución porcentual de la colaboración de los compañeros en momentos de sobrecarga laboral de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

En lo que respecta a la cooperación entre las unidades del HEGI, se encontró cerca del 80% considera que existe una buena colaboración entre cada servicio que brinda la institución, el 6% por su parte perciben que no es de esa manera



**Figura 13. Distribución porcentual de la cooperación entre los servicios del HEGI de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

#### 6.2.7. Dimensión 7. Estándares

Para esta dimensión se contemplaron 4 preguntas, de las cuales se halló que el personal de enfermería detecta que las condiciones físicas son adecuadas, que la institución más que buscar un culpable ante una falla tiene mecanismos para mitigarlos o prevenirlos, que la formación que brinda el hospital es adecuada y que la evaluación es responsabilidad de los directivos del hospital

**Tabla 8.**

Variables de la dimensión estándares de clima organizacional, HEGI, Lérída, 2015

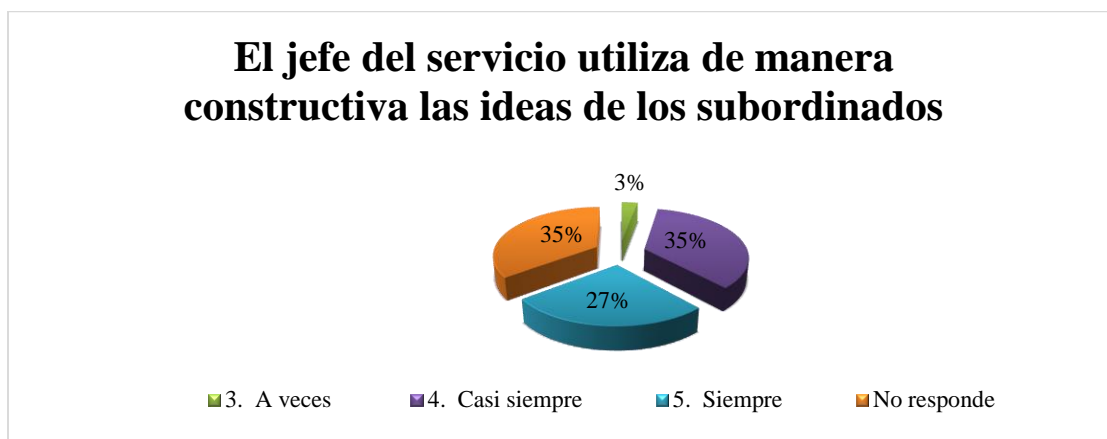
Variable	n	%
Cuando se detecta alguna falla, antes de buscar la causa, buscan un culpable		
1. Muy en desacuerdo	11	32%
2. En desacuerdo	11	32%
3. Indiferente	3	9%
4. De acuerdo	7	21%
5. Muy de acuerdo	2	6%
Las condiciones físicas (temperatura, luz, ruido) en las que desarrollo mi trabajo son adecuadas		
1. Nunca	0	0
2. Casi nunca	1	3%
3. A veces	1	3%
4. Casi siempre	5	15%
5. Siempre	16	47%
No responde	11	32%
La formación proporcionada por el Hospital o por mi servicio es adecuada		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	4	12%
4. Casi siempre	8	24%
5. Siempre	22	65%
La evaluación de los resultados que obtenemos es responsabilidad del equipo directivo del hospital		

1. Nunca	4	12%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	5	15%
4. Casi siempre	9	26%
5. Siempre	16	47%

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.2.8. Dimensión 8. Conflictos

El 62% del personal de enfermería del HEGI percibe que el jefe utiliza de manera constructiva las ideas de los subordinados, un 35% se abstiene de responder la pregunta, por lo cual no se podría concluir que los funcionarios perciban que los compañeros y los superiores, acepten las opiniones discrepantes y no teman enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan al interior de la institución



**Figura 14. Distribución porcentual de la manera como el jefe utiliza las ideas de los subordinados según de los encuestados. Fuente: Elaboración propia**

#### 6.2.9. Dimensión 9. Identidad

Para esta dimensión se construyeron 15 preguntas, las cuales permiten develar el gran sentido de pertenencia que tienen los funcionarios, el 100% se sienten orgullosos de la institución, sienten que son responsables de los objetivos de la organización, tienen expectativas

en los ascensos y la promoción, no se sienten cansados con el trabajo y tienen la mayor disposición para garantizar el mejoramiento de los pacientes

**Tabla 9.**

Variables de la dimensión identidad de clima organizacional, HEGI, Lérída, 2015

Variable	n	%
Estoy orgulloso(a) de trabajar en esta institución		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	0	0%
4. Casi siempre	4	12%
5. Siempre	30	88%
En general, me siento responsable de los objetivos de nuestra organización		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	2	6%
3. A veces	0	0%
4. Casi siempre	4	12%
5. Siempre	28	82%
Con las tareas y responsabilidades que se me asignan en el servicio, el grado de aprovechamiento de mi capacidad profesional es adecuado		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	0	0%
4. Casi siempre	10	29%



5. Siempre	24	71%
Mi servicio va a poder satisfacer mis necesidades y expectativas de promoción y desarrollo profesional		
1. Nunca	0	0%
2. Casi nunca	0	0%
3. A veces	1	3%
4. Casi siempre	9	26%
5. Siempre	24	71%
Me siento emocionalmente agotado(a) en mi trabajo		
Nunca	14	41%
Pocas veces al año	2	6%
Una vez al mes	12	35%
Pocas veces al mes	4	12%
Una vez a la semana	1	3%
Pocas veces a la semana	1	3%
Todos los días	0	0%
Cuando termino mi turno de trabajo me siento vacío(a)		
Nunca	30	88%
Pocas veces al año	0	0%
Una vez al mes	2	6%
Pocas veces al mes	2	6%
Una vez a la semana	0	0%
Pocas veces a la semana	0	0%

Todos los días	0	0%
Cuando termino mi turno de trabajo me siento vacío(a)		
Nunca	30	88%
Pocas veces al año	0	0%
Una vez al mes	2	6%
Pocas veces al mes	2	6%
Una vez a la semana	0	0%
Pocas veces a la semana	0	0%
Todos los días	0	0%
Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado(a)		
Nunca	20	59%
Pocas veces al año	5	15%
Una vez al mes	3	9%
Pocas veces al mes	0	0%
Una vez a la semana	4	12%
Pocas veces a la semana	2	6%
Todos los días	0	0%
Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa		
Nunca	28	82%
Pocas veces al año	6	18%
Una vez al mes	0	0%
Pocas veces al mes	0	0%

Una vez a la semana	0	0%
Pocas veces a la semana	0	0%
Todos los días	0	0%
Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis pacientes		
Nunca	4	12%
Pocas veces al año	2	6%
Una vez al mes	0	0%
Pocas veces al mes	2	6%
Una vez a la semana	0	0%
Pocas veces a la semana	1	3%
Todos los días	25	74%
Siento que mi trabajo me está desgastando		
Nunca	27	79%
Pocas veces al año	5	15%
Una vez al mes	0	0%
Pocas veces al mes	1	3%
Una vez a la semana	0	0%
Pocas veces a la semana	0	0%
Todos los días	1	3%
Me siento con mucha energía en mi trabajo		
Nunca	2	6%
Pocas veces al año	1	3%
Una vez al mes	0	0%

Pocas veces al mes	0	0%
Una vez a la semana	1	3%
Pocas veces a la semana	1	3%
Todos los días	29	85%
Me siento frustrado en mi trabajo		
Nunca	30	88%
Pocas veces al año	0	0%
Una vez al mes	0	0%
Pocas veces al mes	2	6%
Una vez a la semana	0	0%
Pocas veces a la semana	0	0%
Todos los días	2	6%
Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa		
Nunca	27	75%
Pocas veces al año	4	11%
Una vez al mes	0	0%
Pocas veces al mes	2	6%
Una vez a la semana	1	3%
Pocas veces a la semana	0	0%
Todos los días	0	0%
Me siento estimado después de haber trabajado con mis pacientes		
Nunca	3	8%
Pocas veces al año	0	0%

Una vez al mes	0	0%
Pocas veces al mes	0	0%
Una vez a la semana	4	11%
Pocas veces a la semana	0	0%
Todos los días	27	75%
Creo que consigo muchas cosas en mi trabajo		
Nunca	1	3%
Pocas veces al año	0	0%
Una vez al mes	0	0%
Pocas veces al mes	0	0%
Una vez a la semana	0	0%
Pocas veces a la semana	1	3%
Todos los días	32	89%
Me parece que los pacientes me culpan de alguno de sus problemas		
Nunca	27	75%
Pocas veces al año	2	6%
Una vez al mes	0	0%
Pocas veces al mes	2	6%
Una vez a la semana	0	0%
Pocas veces a la semana	0	0%
Todos los días	3	8%

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3. Descripción la satisfacción laboral de los funcionarios relacionada con el clima organizacional del HEGI.

Para el cumplimiento de este objetivo en la encuesta se construyó una pregunta específica para la satisfacción laboral, donde el 76% de los encuestados respondieron estar satisfechos con su trabajo calificando de 9 a 10, en una escala de 1 como mínima satisfacción a 10 como mayor satisfacción, el 29% calificaron estar en la más alta puntuación, y el 47% perciben una calificación de 8 en su satisfacción laboral

**Tabla 10.**

Escala de medición de la satisfacción laboral, HEGI, Lérica, 2015

ESCALA DE MEDICCIÓN	%	n
1. Mínima satisfacción	0%	0
2	0%	0
3	0%	0
4	0%	0
5	0%	0
6	0%	0
7	3%	1
8	21%	7
9	47%	16
10. Máxima satisfacción	29%	10

## **7. Discusión y análisis**

El personal de Enfermería del HEGI realiza funciones enmarcadas dentro los objetivos misionales del Hospital, representan el 30% del total de empleados que laboran en la institución, convirtiéndose en el grupo mayoritario y analizar las 9 dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer puede reflejar la situación general que viven las otras áreas del hospital.

Los resultados arrojados en la Caracterización del personal encuestado según variables sociodemográficas, laborales y de salud, se encuentra que el HEGI en dichas variables tienden a tener una proporción muy similar a la encontrada por el Ministerio de la Protección Social Colombiano en 2010 (Restrepo & Ortiz, 2010) donde la cantidad de personal de enfermería tiende a ser el predominante con un 67% del total de la población.

Por otro lado la variable edad se observa una leve diferencia con el promedio nacional que describe la edad promedio esta entre los 30 a 34 años, a razón que en el HEGI el 47% del personal de enfermería tienen edades entre los 20 a 30 años teniendo en cuenta este hallazgo se puede inferir que al tener personal joven hay una mayor probabilidad de adherencia a la cultura organizacional dispuesta por la institución y de adaptarse a los nuevos cambios y proyectos que la institución podría emprender, aunque no se debe olvidar que es necesario un proceso de formación y capacitación articulado con la metas institucionales para lograr un mayor rendimiento laboral de esta población.

La rotación de personal tiende a ser baja teniendo en cuenta que el 100% de la población labora desde hace 5 años o más en la institución aunque se observa como factor que puede aumentar la insatisfacción laboral el mecanismo de contratación por prestación de servicios (82%) que no garantiza en su totalidad la estabilidad laboral y comparada con el estudio realizado en 2012 donde se encontraba en el 69% aumento notablemente.

El 97% de la población trabaja en el área de hospitalización y tienen contacto directo con los pacientes lo que exige una concentración máxima en su labor para evitar posibles incidentes o eventos adversos que puedan afectar a los pacientes, por ello los directivos han de estar pendientes del comportamiento y los roles que se están presentando con dicho personal.

El 85% de la población trabaja entre 37 a 60 horas semanales y un 8% labora mucho más de 60 horas a la semana, esta proporción sigue siendo muy similar a la encontrada en 2012 (17%). Este hallazgo es importante analizarlo porque puede representar un indicativo de agotamiento e insatisfacción laboral por parte del trabajador más aun teniendo en cuenta que por el mecanismo de contratación el 82% no tiene acceso a vacaciones.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta realizada se puede resaltar los siguientes aspectos que requieren atención analizando cada una de las dimensiones de Litwin y Stringer:

#### **7.1. Estructura:**

Existe una opinión polarizada con respecto a la suficiencia de personal, la percepción de alguna manera se inclina más hacia el déficit de personal por lo que se haría necesario estudios técnicos de cargas laborales para corroborar esta afirmación de esta manera se evitaría sobrecarga laboral y se evaluaría la contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución, por otra parte es necesaria aunar esfuerzos para dar a conocer a la totalidad de la población las metas institucionales que motiven y den un norte a los trabajadores.



### **7.2. Responsabilidad (empowerment):**

Existe una adecuada relación con las directivas y coordinadores de área aunque es necesario dar más autonomía a los trabajadores para la toma de decisiones, asignando responsabilidades acorde a su perfil y capacidades profesionales.

### **7.3. Recompensa:**

Existe una conformidad con respecto a la compensación que reciben por su trabajo pero se observa una necesidad de crear nuevos mecanismos de incentivos que aumenten la motivación y por tanto la satisfacción laboral que vayan de la mano con el cumplimiento de las metas institucionales.

### **7.4. Desafío:**

Una proporción del 32% considera que a veces hay mucha resistencia para marcar metas u objetivos al interior de la institución, hallazgo que podría sugerir la necesidad de dar a conocer de manera clara las metas y objetivos institucionales y acudir a mecanismos de motivación que permitan al trabajador adquirir tareas o desafíos que aumenten su confianza

### **7.5. Relaciones:**

En general existen buenas relaciones interpersonales entre los superiores y los subordinados, hay respeto, hay confianza y hay buena comunicación, estos factores son vitales para un buen clima organizacional y para mantener una satisfacción del trabajador, el área directiva y de talento humano debe realizar esfuerzos para mantener esta constante.

### **7.6. Cooperación:**

Existe un clima de cooperación interna entre los trabajadores que promueve el trabajo en equipo, este factor es determinante para un buen clima organizacional, el área directiva y de talento humano debe realizar esfuerzos para mantener esta constante.

### **7.7. Estándares:**

Existe una percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento es positivo, los trabajadores perciben también un principio de

autoridad justa y una política de atacar los errores en lugar de atacar a las personas, este hallazgo genera mayor compromiso de los trabajadores en el reporte de incidentes o eventos adversos en la atención y a su posterior análisis proponiendo acciones correctivas que eviten su posterior ocurrencia.

#### **7.8. Conflictos:**

Existe una opinión dividida en esta dimensión inclinándose más hacia la probabilidad que los compañeros y los superiores presentan dificultad para aceptar las opiniones discrepantes, por lo que puede encontrarse temor a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan al interior de la institución

#### **7.9. Identidad:**

Existe un sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución, el 88% se sienten orgullosos de la institución, sienten que son responsables de los objetivos de la organización, tienen expectativas en los ascensos y la promoción, no se sienten cansados con el trabajo y tienen la mayor disposición para garantizar el mejoramiento de los pacientes, estos hallazgos son sumamente positivos y develan un buen clima organizacional, es necesario que las directivas canalicen esta buena disposición de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de las metas y objetivos institucionales.

#### **7.10. Satisfacción Laboral**

Con respecto al año 2012 donde la calificación de 9 a 10 de la satisfacción laboral se encontraba en un 62%, hay un significativo aumento encontrándose en el 76% quienes calificaron de 9 a 10 la satisfacción laboral.

Este hallazgo demuestra que las acciones emprendidas por las directivas y el área de talento humano basadas en las recomendaciones dadas en el 2012 han tenido un resultado positivo sobre todo aquellas que se emprendieron en el área de Bienestar laboral como los incentivos a los trabajadores por cumplimiento de tareas u otros.

## **8. Conclusiones**

El recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el know-how organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las Empresas, ya que estas permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la Organización.

La medición de clima laboral hace que las empresas conozcan las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera.

El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cabe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor importante que aporta al logro de dichos objetivos, ya que muchos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento.

Tener empleados que cumplen tareas misionales de las instituciones como lo es el personal de enfermería bajo mecanismos de contratación que no garanticen la continuidad de los

mismos genera menor compromiso por parte de los trabajadores y aumenta el estrés laboral de los mismos.

El personal de Enfermería es un personal que está sometido a una carga laboral alta y que su quehacer requiere concentración y profesionalismo que garanticen una atención cálida, humanizada y segura hacia los pacientes; teniendo en cuenta lo anterior la sobrecarga laboral representa un riesgo para la disminución del rendimiento del personal y la probabilidad de ocurrencia de eventos que lesionen la seguridad de los pacientes.

En general se respira un buen clima organizacional recordando que existen dimensiones que merecen especial atención como los son la Estructura, Desafíos y responsabilidad.

En la Dimensión de estructura se hace necesario dar celeridad al estudio de cargas laborales para determinar si existe o no sobrecarga laboral como puede percibirse en los resultados

En la dimensión de Desafíos se observó un leve temor de los trabajadores de enfermería a asumir retos hallazgo que puede obstaculizar el logro de metas u objetivos de la institución, por lo que se hace necesario que se haga un esfuerzo mancomunado para construir un ambiente de confianza y motivación dentro de los trabajadores.

Por otro lado podría ser positivo que los trabajadores del área de enfermería recibiesen responsabilidades acorde a sus capacidades y en la medida de lo posible se les diese mayor autonomía en la toma de decisiones con respecto a su trabajo.

Las dimensiones de Recompensas, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e identidad se encuentran con buena percepción aspecto que es de vital importancia para crear y mantener un buen clima organizacional y una Satisfacción del trabajador.

La Satisfacción Laboral encontrada es buena encontrándose en un 76%, aunque podrían mejorar si se emprenden estrategias que impacten positivamente el bienestar de los trabajadores.

## **9. Recomendaciones**

Presentar los resultados de la investigación a las Directivas del HEGI para ser utilizado en la planificación de actividades dirigidas a fomentar cambios del clima organizacional vivenciado con el personal del área de Enfermería

Es necesario realizar un estudio de cargas laborales que caracterice las necesidades de personal de enfermería en cada uno de los servicios y evaluar a ciencia cierta si existe el requerimiento de entrenar y contratar personal para disminuir el agotamiento y aumentar el rendimiento de los trabajadores.

Se recomienda a los Coordinadores del área implementar talleres de actualización sobre Clima Organizacional y su importancia, dirigida a los supervisores.

Es recomendable que las directivas reconozcan el mérito individual de todos los miembros del equipo de enfermería con el fin de fortalecer el clima organizacional en la institución.

Tomando en cuenta que un buen clima organizacional es fundamental dentro de cualquier organización, es necesario establecer programas de educación continua en los servicios, a fin de disminuir la insatisfacción dentro del personal y mantener actualizado al profesional de enfermería.

Se recomienda programar actividades de motivación y comunicación con participación de todos los miembros del equipo de enfermería para fortalecer las relaciones interpersonales, en términos de la confianza, el respeto, la solidaridad y la cohesión que todos los gerentes de enfermería, supervisores deben practicar en su interacción diaria con los enfermeros y enfermeras

Planificar estrategias de convivencia, donde se manifiestan las inconformidades de recompensas que ofrece la institución.

Dado el alto nivel confiable obtenido en el instrumento se recomienda utilizar los resultados de esta investigación como fuente generadora de nuevos conocimientos, aplicando el instrumento en otros estudios que aborden el tema.

Realizar reuniones de forma permanente entre supervisor y trabajadores, de manera que se pueda evaluar en tiempo real el cumplimiento de los objetivos del departamento y a su vez que se cree conciencia acerca de la importancia del trabajo en equipo, ya que el departamento requiere un personal compenetrado entre sí.

Es determinante dar mayor autonomía a los trabajadores del área de enfermería teniendo en cuenta sus capacidades y resaltar constantemente la labor de los que se esmeran, a través de reconocimientos como: el más destacado del mes, el más responsable, el más honesto; lo que estimulará las conductas positivas tanto laborales como personales.

En lo referente a la estabilidad del personal, se sugiere mantener a cada quien en su cargo, pues se trata de aprovechar al personal que ya cuenta con experiencia en el manejo de este tipo de labor, para ofrecer cada día un mejor servicio y conseguir mucho más fácilmente los objetivos planteados. Esta política incrementa la confianza y el sentido de pertenencia, con los beneficios que esto implica.

La interiorización de los objetivos y metas institucionales debe ser una prioridad para las Directivas, se recomienda hacer uso de herramientas lúdicas recreativas como videos, carteles, juegos u otros que ayuden en el proceso.

Los empleados trabajan más en equipo si reciben órdenes claras de las directivas y sus coordinadores de área quienes tienen la difícil tarea de dar a conocer y hacer partícipes a los empleados de los objetivos y metas institucionales.



Es necesario emprender otras acciones que impacten mucho más la satisfacción laboral como lo son brindar una mayor estabilidad laboral con acciones como mejorar los mecanismos de contratación , realizar estudios de cargas laborales y de ser necesario contratar personal suficiente para cumplir adecuadamente con las tareas.

## 10. Referencias

Aldana, O., Hernández, M., Aguirre, D. y Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 17(2), 91-96.

Brown-WB, Moberg-DJ, (1990). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México: Limusa, 1990. p. 33.

Cañón & Martínez, (2011). Factores laborales y psicosociales y calidad de vida laboral.

Recuperado de [http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/medicina/archivos\\_medicina/html/publicaciones/Arch\\_Med\\_11\\_2/4\\_calidad\\_vida\\_laboral\\_trabajadores\\_ASSBASALUD.pdf](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/medicina/archivos_medicina/html/publicaciones/Arch_Med_11_2/4_calidad_vida_laboral_trabajadores_ASSBASALUD.pdf)

Davis, K. Newstrom D. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México: Ed. Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1976). Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/ Hall internacional

García Solarte, Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65. Retrieved September 02, 2015, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es). .

Maldonado, (2009). Recuperado de <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Mamani A, Obando R, Uribe A, Vivanco M. Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. *Revista Peruana de obstetricia y Enfermeria*. 2007; 3(1):50-57.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Molina Linde, Juan Máximo, Avalos Martínez, Francisco Orbegozo Valderrama, Laura Juliana Uribe y Rodríguez, Ana Fernanda. (2009). Factores relacionados con la satisfacción laboral de las enfermeras en el hospital equipo médico y quirúrgico. *Investigación y Educación en Enfermería*, 27 (2), 218 a 225. Consultado el 03 de Abril 2015, a partir de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext &pid=S0120-53072009000200007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072009000200007&lng=en&tlng=es).

Noboa, A. (2007). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Macau: Universidad de la República de Uruguay.

Restrepo DA, Ortiz LC. (2010) *Situación laboral de los profesionales en medicina y enfermería en Colombia: aproximaciones desde el Ingreso Base de Cotización al SGSSS*. En: Ministerio de la Protección Social. Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos. Boletín No. 2. Diciembre de 2010. p. 2.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Salgado, J.F., Iglesias, M.

Sandoval-Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* [serie en Internet]. 2004 [citado 11 May 2010];27:78-82. Disponible

en:[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)

Schultz, L. (1990). Social workers as expert witnesses in child abuse cases: A format. *Journal of Independent Social Work*, 1(5), 69-87.

Segredo Pérez AM, (2009). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009 [tesis]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2010.

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2) 385-393. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>

Stonner, James y Freeman, E, (1994). *Administración*. México: Edit. Mc Graw Hill.

Vega, Diana, Arévalo, Alejandra, Sandoval, Jhennifer, Aguilar, Ma Constanza, & Giraldo, Javier. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=en&tlng=es). .

Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Ed. CECSA.

**Su opinión es muy importante para la mejora continua de atención en nuestro hospital**

Pedimos su colaboración con el diligenciamiento de la encuesta de la manera más sincera posible, la información aquí recolectada nos permitirá implementar acciones de mejoramiento para nuestros clientes internos y externos

**Datos del encuestado:**

Sexo : Hombre ☐ Mujer ☐

Edad:

Tiene personal a cargo? SI ☐ NO ☐

Situación laboral: Empleado de carrera ☐ provisional ☐ contrato ☐

Horario de trabajo: Administrativo ☐ por turnos ☐

Trabaja días festivos? SI ☐ NO ☐

Cuántas horas por semana trabaja habitualmente en este hospital?

Numero de turnos al mes:

Tiene alguna enfermedad crónica? SI ☐ NO ☐

Toma medicamentos para dormir? SI ☐ NO ☐

En su puesto de trabajo mantiene habitualmente un contacto directo con los pacientes? SI ☐ NO ☐

**Por favor, señale con una X su respuesta en el recuadro correspondiente**

**Sección A: Su Servicio/Unidad**

**Por favor, piense en el servicio donde dedica mayor tiempo**

**Marque con una x la respuesta que considere pertinente**

	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. El personal se apoya mutuamente.					
2. Hay suficiente personal para afrontar la carga de trabajo.					
3. Cuando tenemos mucho trabajo, colaboramos todos como un equipo para poder terminarlo.					
4. En esta unidad nos tratamos todos con respeto.					
5. A veces, no se puede proporcionar la mejor atención al paciente porque la jornada laboral es agotadora.					
6. Tenemos actividades dirigidas a mejorar la seguridad del paciente.					
7. En ocasiones no se presta la mejor atención al paciente porque hay demasiada rotación de personal.					
8. Cuando se detecta alguna falla en la atención al paciente se llevan a cabo las medidas apropiadas para evitar que ocurra de nuevo.					
9. No se producen más fallas por casualidad.					
10. Cuando alguien está sobrecargado de trabajo, suele encontrar ayuda en los compañeros.					
11. Cuando se detecta alguna falla, antes de buscar la causa, buscan un culpable					
12. Los cambios que hacemos para mejorar la seguridad del paciente se evalúan para comprobar su efectividad.					
13. Trabajamos bajo presión para realizar demasiadas cosas demasiado rápido					
14. Nunca se aumenta el ritmo de trabajo si eso implica sacrificar la					

seguridad del paciente.					
15. Cuando se comete un error, el personal teme que eso quede en su Hoja de vida.					
16. En este servicio hay problemas relacionados con la "seguridad del paciente".					
17. Nuestros procedimientos y medios de trabajo son buenos para evitar errores en la asistencia.					
18. Mi superior/jefe expresa su satisfacción cuando intentamos evitar riesgos en la seguridad del paciente.					
19. Mi superior/jefe tiene en cuenta, seriamente, las sugerencias que le hace el personal para mejorar la seguridad del paciente.					
20. Cuando aumenta la presión del trabajo, mi superior/jefe pretende que trabajemos más rápido, aunque se pueda poner en riesgo la seguridad del paciente.					
21. Mi superior/jefe pasa por alto los problemas de seguridad del paciente que ocurren habitualmente.					
<b>Sección B: Su Hospital</b>					
<b>Indique, por favor, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al hospital</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
22. La gerencia o la dirección del hospital facilita un clima laboral que favorece la seguridad del paciente.					
23. Las diferentes unidades del hospital no se coordinan bien entre ellas.					
24. Hay una buena cooperación entre las unidades/servicios que tienen que trabajar conjuntamente.					
25. En los cambios de turno se pierde con frecuencia información importante sobre la atención que ha recibido el paciente.					
26. Suele resultar incómodo tener que trabajar con personal de otros servicios/unidades.					
27. El intercambio de información entre los diferentes servicios es habitualmente problemático.					
28. La gerencia o dirección del hospital muestra con hechos que la seguridad del paciente es una de sus prioridades.					
29. La gerencia/dirección del hospital sólo parece interesarse por la seguridad del paciente cuando ya ha ocurrido algún suceso adverso en un paciente.					
30. Los servicios/unidades trabajan de forma coordinada entre sí para proporcionar la mejor atención posible a los pacientes.					
31. Surgen problemas en la atención de los pacientes como consecuencia de los cambios de turno.					
<b>Sección C: Comunicación en su Servicio/Unidad</b>					
<b>Con qué frecuencia ocurren las siguientes circunstancias en su servicio/unidad de trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Nunca</b>	<b>Casi</b>	<b>A</b>	<b>Siempr</b>	<b>Casi</b>

		Nunca	V	e	Siempre				
		a	c	e	pre				
		s							
32. Cuando notificamos algún incidente, nos informan sobre qué tipo de actuaciones se han llevado a cabo.									
33. Cuando el personal ve algo que puede afectar negativamente a la atención que recibe el paciente, habla de ello con total libertad.									
34. Se nos informa de los errores que ocurren en este servicio/unidad.									
35. El personal puede cuestionar con total libertad las decisiones o acciones de sus superiores.									
36. En mi servicio/unidad discutimos de qué manera se puede evitar que un error vuelva a ocurrir.									
37. El personal teme hacer preguntas sobre lo que parece que se ha hecho de forma incorrecta.									
38. Se notifican los errores que son descubiertos y corregidos antes de afectar al paciente.									
39. Se notifican los errores que previsiblemente no van a dañar al paciente.									
40. Se notifican los errores que no han tenido consecuencias adversas, aunque previsiblemente podrían haber dañado al paciente.									
<b>Sección D: Información complementaria</b>									
41. Califique, por favor, de cero a diez el grado de seguridad del paciente en su servicio/unidad.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mínima Seguridad									Máxima Seguridad
42. ¿En qué año empezó a desempeñar su actual profesión/especialidad?						En el año _____			
43. ¿En qué año empezó a trabajar en este hospital?						En el año _____			
44. ¿En qué año empezó a trabajar en su servicio?						En el año _____			
45. ¿Cuántas horas por semana trabaja habitualmente en este hospital?						_____ horas semanales			
46. Durante el último año ¿Cuántos incidentes ha notificado por escrito?						_____ Incidentes			
47. ¿En su puesto de trabajo mantiene habitualmente un contacto directo con los pacientes?						1. SI <input type="checkbox"/>		2. NO <input type="checkbox"/>	
48. ¿Cuál es el servicio donde trabaja la mayor parte de tiempo en el hospital? Marque una sola respuesta.									
1.Unidad de Agudos		6.Rehabilitación/granja							
2.Servicio de Hombres		7.UAICA							
3.Servicio de Mujeres		7.Consulta externa							
4.Servicio de Larga estancia		8.Programas extramurales							
5.Todos los servicios		9.Administrativo							
49. ¿Cuál es su posición laboral en su servicio/unidad . Marque una sola respuesta.									
1.Gerente		7.Enfermero Jefe		13.jefe de personal				14.audit or(a)	
2.Area administrativa (jefe)		8.Auxiliar de enfermería		15.Auxiliar administrativo					
3.Medico Coordinador		9.Terapeuta ocupacional		16.Auxiliar de servicios generales					

4. Médico Especialista		10. Psicólogo		17. Calidad							
5. Médico General		11. Químico Farmacéutico		18. Técnico							
6. Enfermero(a) Coordinador(a)		12. Bacteriólogo(a)		19. Otro. Cuál?							
<p>50. ¿Tiene algún comentario adicional sobre la seguridad del paciente, equivocaciones, errores o notificación de incidentes en su hospital, que no se hayan tratado en el cuestionario y que considere de interés?</p>											
<b>Anexo: Información adicional sobre su Servicio/Unidad*</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
		<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>					
51. Cuando se reciben verbalmente órdenes sobre tratamientos, cuidados o procedimientos a realizar, el personal que las recibe repite en voz alta la orden recibida a quien la emite, para asegurarse que ha sido bien comprendida.											
52. Se elaboran informes o resúmenes de historias clínicas de memoria, sin tener delante toda la documentación (análisis, informes medicación administrada, etc).											
53. Antes de realizar una nueva prescripción se revisa el listado de medicamentos que está tomando el paciente.											
<p><b>Sesión E. Clima Laboral</b></p> <p>Por favor, califique de 0 a 10 el grado de satisfacción general con su trabajo</p>											
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
<b>Mínima Satisfacción</b>									<b>Máxima Satisfacción</b>		
							<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
							<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>
54. Estoy orgulloso(a) de trabajar en esta institución											
55. Las condiciones físicas (temperatura, luz, ruido) en las que desarrollo mi trabajo son adecuadas											
56. La formación proporcionada por el Hospital o por mi servicio es adecuada											
57. En general, la relación profesional con mi superior inmediato es adecuada											
58. El jefe del servicio deposita de forma adecuada la confianza en los subordinados											



59. El jefe del servicio utiliza de manera constructiva las ideas de los subordinados					
60. El jefe del servicio toma las decisiones en función del interés de los pacientes					
61. En general, me siento responsable de los objetivos de nuestra organización					
62. Con las tareas y responsabilidades que se me asignan en el servicio, el grado de aprovechamiento de mi capacidad profesional es adecuado					
63. Mi servicio va a poder satisfacer mis necesidades y expectativas de promoción y desarrollo profesional					
64. En mi servicio se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de sus responsabilidades profesionales					
65. La retribución que recibo me parece adecuada al trabajo realizado y la responsabilidad					
66. En general, la comunicación entre distintos niveles del hospital (directivos, jefes de servicio, subordinados) es la adecuada					
67. La comunicación procedente de los subordinados se transmite de forma adecuada a los directivos o jefes de servicio.					
68. A través del servicio los subordinados reciben información suficiente y adecuada sobre las decisiones tomadas por la dirección del hospital					
69. Mi superior Inmediato trata con el equipo los proyectos y cuestiones que afectan el servicio o unidad y propicia la participación					
70. En general, existe mucha resistencia a marcarse metas u objetivos en las tareas a desarrollar					
71.El grado de conocimiento sobre los objetivos del hospital es adecuado					
72. La evaluación de los resultados que obtenemos es responsabilidad del equipo directivo del hospital					

#### **Sección F: Encuesta de Maslach**

**Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con la que usted siente los siguientes enunciados:**

	<b>Nunca</b>	<b>Pocas veces al año</b>	<b>Una vez al mes</b>	<b>Una vez a la semana</b>	<b>Todos los días</b>
73. Me siento emocionalmente agotado(a) en mi trabajo					
74. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío(a)					
75. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado(a)					
76. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa					
77. Siento que mi trabajo me está desgastando					
78.Me siento con mucha energía en mi trabajo					
79. Me siento frustrado en mi trabajo					
80. siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa					
81. Me siento estimado después de haber trabajado con mis pacientes					
82.Creo que consigo muchas cosas valiosas en mi trabajo					
83. Me parece que los pacientes me culpan de alguno de sus problemas					

Muchas gracias por su colaboración